



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una  
entidad bancaria del Perú, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctora en Administración

**AUTORA:**

Mgtr. Valencia Giraldo, Evelin Brigitte (ORCID: 0000-0002-6970-2903)

**ASESORA:**

Dra. Uribe Hernández, Yrene Cecilia (ORCID: 0000-0001-5893-9262)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias funcionales

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

A Dios, porque me dio a unos excelentes padres José Valencia y Judith Giraldo ya que siempre estuvieron a mi lado en todo momento al igual que mis hermanos Nathaly y Fermat que me permitieron que este sueño se haga realidad

### **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo y a los catedráticos que me enseñaron en el día a día ya que me permitieron mejorar cada día en mi desempeño como ser humano y como profesional. Adicional a ello a la entidad que me permitió realizar la investigación

## **Página del jurado**

## Declaratoria de autenticidad

### Declaratoria de Autenticidad

Yo Evelin Brigitte Valencia Giraldo, estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado "Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019" presentada, en folios para la obtención del grado académico de Doctora en Administración, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

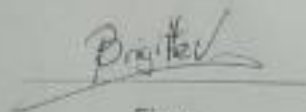
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 12 de julio del 2020



Firma

Evelin Brigitte Valencia Giraldo

DNI: 72924118

## **Presentación**

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Doctora en administración.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	lii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumo	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>II. Método</b>	<b>15</b>
2.1 Tipo y diseño de investigación	15
2.2 Operacionalización de variables	16
2.3 Población, muestra y muestreo	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	20
2.5 Procedimiento	20
2.6 Métodos de análisis de datos	21
2.7 Aspectos éticos	21
<b>III. Resultados</b>	<b>21</b>
<b>IV. Discusión</b>	<b>30</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>35</b>
<b>VI. Recomendaciones</b>	<b>36</b>
<b>Referencias</b>	<b>40</b>
<b>Anexos</b>	<b>47</b>
Matriz de consistencia	48
Instrumentos	50

Resultados del análisis de fiabilidad	54
Base de datos de la prueba piloto	60
Base de datos de la muestra	62
Certificados de validez de contenido	76
Autorización	92



## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización del comportamiento organizacional	16
Tabla 2 Operacionalización de la gestión del talento humano	17
Tabla 3 Niveles del comportamiento organizacional	22
Tabla 4. Niveles de las dimensiones del comportamiento organizacional	23
Tabla 5 Niveles de la gestión del talento humano	23
Tabla 6 Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano	23
Tabla 7 Información de ajustes de los modelos	26
Tabla 8 Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio	26
Tabla 9 Estimaciones de parámetros	27
Tabla 10 Prueba Pseudo R cuadrado	29

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Diseño del estudio	15
Figura 2. Niveles del comportamiento organizacional	22
Figura 3. Niveles de las dimensiones del comportamiento organizacional	23
Figura 4. Niveles de la gestión del talento humano	23
Figura 5. Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano	24

## Resumen

Este estudio tuvo como propósito determinar la influencia del Comportamiento Organizacional en la Gestión del Talento Humano de una institución bancaria de Lima. El enfoque es cuantitativo, de tipo básico, no experimental, transversal, correlacional causal explicativa. Se aplicó a una muestra probabilística de 147 colaboradores. Se utilizó la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios con ítems con opciones de respuesta politómicas u ordinales. Asimismo, los cuestionarios previamente, fueron sometidos a los procesos de validez de contenido mediante el juicio de expertos y en el caso de la confiabilidad, se aplicaron ambos cuestionarios a una muestra piloto de 30 colaboradores de la organización bancaria que no participaron en la muestra de estudio. En ese sentido, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach, que evidenció: 0,946 para el compromiso organizacional y 0,917 en el cuestionario que mide la gestión del talento humano. Esto demostró que ambos instrumentos de medición de las variables son confiables.

En referencia al objetivo general se concluye que el comportamiento organizacional está en el nivel regular con el 52,4% y la GTH en el nivel deficiente con el 47,6%. También, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 38,0% de la variabilidad de la GTH, depende del comportamiento organizacional. Por consiguiente, se concluye que el comportamiento organizacional influye en la GTH de una entidad bancaria del Perú, 2019.

**Palabras claves:** Comportamiento organizacional, gestión del talento humano, cultura organizacional

## **Abstract**

The purpose of this study was to determine the influence of organizational behavior on Human Talent Management in a banking institution in Lima. The approach is quantitative, basic, non-experimental, cross-sectional, explanatory causal correlation. It was applied to a probabilistic sample of 147 collaborators. The survey technique was used, using two questionnaires with items with polytomic or ordinal response options. Likewise, the questionnaires were previously subjected to content validity processes through the judgment of experts and in the case of reliability, both questionnaires were applied to a pilot sample of 30 collaborators from the banking organization who did not participate in the sample of study. In this sense, the Cronbach's Alpha statistic was used, which showed: 0.946 for organizational commitment and 0.917 in the questionnaire that measures the management of human talent. This showed that both instruments of measurement of the variables are reliable.

In reference to the general objective, it is concluded that the organizational behavior is at the regular level with 52.4% and the GTH at the deficient level with 47.6%. Also, the Pseudo R squared test indicates that 38.0% of the variability of the GTH depends on the organizational behavior. Therefore, it is concluded that organizational behavior influences the GTH of a Peruvian bank, 2019.

**Keywords:** Organizational behavior, human talent management, organizational culture

## Resumo

Questo è il motivo per cui è determinante l'influenza del comportamento organizzativo nel Gestión Talento Humano de un'istituto bancario di Lima. L'enfoque è cuantitativo, di tipo básico, non esplicativo causale sperimentale, trasversale, correlativo. Se aplicó a muestra probabilística de 147 colaboradores. Se si utilizza la tecnologia dell'encuesta, tramite dosaggi in conformità con le opzioni di respuesta politica politica ordinaria. Asimismo, los cuestionarios previamente, fueron ocasionalmente un proceso di contenzioso di contenimento basato su juicio de expertos e in caso di confidenza, se aplicabile, ambos cuestionarios in una muestra piloto de 30 colaboradores of the organisation bancaria que no participaron en the muestra de estudio. In questo caso, se si utilizza lo storico Alfa de Cronbach, è emerso che: 0,946 per il compromesso organizzativo e 0,917 nel cuestionario nella gestione del talento umano. È una dimostrazione di ambos strumenti di medicina di variabili variabili.

In riferimento all'obiettivo generale se concordato con il comportamento organizzativo è stato stabilito regolarmente il 52,4% del GTH e il deficit mancante del 47,6%. También, la prima Pseudo R cuadrado indica, con il 38,0% della variabilità della GTH, dipende dal comportamento organizzativo. Di conseguenza, se riuscissi a influenzare il comportamento organizzativo nel GTH di un'entità bancaria del Perú, 2019.

**Parole chiave:** Comportamiento organizacional, gestiona del talento humano, cultura organizati

## **I. Introducción**

Uno de los aspectos que ha cobrado singular importancia en estas últimas décadas en las organizaciones, ha sido la gestión de los recursos humanos o mejor aún: gestión del talento humano (GTH), en donde se establecen estrategias para incorporar nuevo personal, lograr su permanencia y su desarrollo profesional, asociados a la satisfacción laboral. Asimismo, se tiene al comportamiento organizacional que tiene que ver en la forma como la institución está estructurada, para la ejecución de procesos de producción y servicios. En ese sentido, estas dos variables tienen influencias o relación con los colaboradores, los cuales se convierten en piezas fundamentales para el logro de objetivos y metas comunes en las organizaciones. Es necesario e importante, abordar el estudio de estas dos variables en el contexto de una empresa de ahorro y de crédito de Lima. En referencia a la Gestión del Talento Humano en una entidad bancaria ubicada en la ciudad de Lima, si bien es cierto que tiene establecidos los criterios para la selección, desarrollo profesional, permanencia y valoración del trabajo de los empleados, se han presentado algunos problemas no resueltos como los siguientes: falta de talento humano especializado, dado que las personas encargadas de su selección dedican varios días en elegirlos, y muchas veces no tienen el perfil que necesita la organización. Asimismo, se observa que la estrategia que se aplica para que los recursos humanos contribuyan al crecimiento de la organización, mejorando su productividad y rentabilidad, presenta dificultades a nivel de concreción, por la baja en los desempeños de algunos colaboradores. También, se evidencia cierta dificultad en el área de recursos humanos para medir sostenidamente y analizar los resultados para la toma de decisiones, referentes a aspectos como: el laboral, el trabajo de los colaboradores y sus niveles de compromiso con la organización. Asimismo, se ha observado la presencia de estilos de liderazgo con prevalencia de cierta burocracia interna, que hace los procesos lentos y el uso de herramientas se complejizan.

Por otra parte, se tiene la concepción de las gerencias un poco reduccionistas de la Gestión del Talento Humano. Es decir, que se asocia la gestión humana erróneamente, con las fuentes de ingreso económico y se consideran a los colaboradores como productivos o improductivos dentro de la organización, lo cual está en sentido opuesto al valor agregado que tiene los recursos humanos. Asimismo, en el proceso de fidelización de los colaboradores, la empresa presenta algunas dificultades para las compensaciones de los colaboradores. La creación de planes de compensación no es muy atractiva para todo el personal, lo cual genera problemas al área de recursos humanos. En referencia al

comportamiento organizacional, se han observado dificultades para la atención sostenida del proceso de captación, desarrollo personal y retención de los colaboradores. Por otro lado, la automatización de los procesos va en desmedro del desarrollo de habilidades para el liderazgo de los colaboradores, que son necesarios para que estén en armonía con el trabajo que es cambiante y dinámico. Otro aspecto que presenta dificultades en la organización de ahorro y crédito, es la falta de estrategias por parte de los empleados, para tomar acciones orientadas a la diversidad y la inclusión, eliminando los posibles impactos adversos en las decisiones del personal. Es decir, falta mejorar los procesos de promoción y evaluación que sean más eficaces. Por los argumentos expuestos anteriormente, se hace necesario investigar las variables Gestión del Talento Humano y Comportamiento Organizacional del contexto de una empresa de una entidad bancaria, con el propósito de proponer alternativas que permitan mejorar el comportamiento organizacional y la Gestión del Talento Humano en ese contexto particular. Asimismo, se pretende contribuir con la comunidad académica y los estudiantes de pregrado y posgrado del sistema universitario peruano e internacional, sobre la medición y mejor conocimiento de estas dos variables investigadas. Por otra parte, las conclusiones y recomendaciones de este estudio, están orientadas a ayudar a resolver el problema planteado y reflexionar acerca de los diferentes roles que asumen los colaboradores de las organizaciones y en las diferentes áreas y grupos de trabajo. Finalmente, se espera que esta modesta contribución, ayude también al análisis y soluciones que se plantean en las organizaciones respecto a la satisfacción laboral, el clima organizacional, los sueldos muy diferenciados entre los colaboradores que cumplen las mismas funciones, la falta de políticas de estímulos, lo cual no ayuda significativamente al incremento de la productividad y al mayor compromiso con la organización. Actualmente nos encontramos en un mundo globalizado lo cual influye en el comportamiento organizacional de manera positiva o negativa. Es así que, en muchos países se han adaptado a los nuevos cambios, hoy en día estamos viviendo una situación que ningún país pudo prevenir, la pandemia Covid-19 ha hecho que muchos de los países vivan ambientes turbulentos de salud, económicos, políticos, social, y cultural provocando que muchas empresas quiebran, otras se reconviertan y otras se adaptaron al cambio, cumpliéndose una de las famosas frases de Charles Darwin “Las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”. Si bien es cierto el futuro es impredecible no se podrá saber el regreso a la normalidad de muchas empresas. Cabe indicar que muchas instituciones financieras han tenido que activar sus

planes de continuidad del negocio con la finalidad que no se vean afectados por la pandemia, si bien es cierto que muchas instituciones financieras han tenido que actuar rápidamente para que el negocio pueda continuar y muchos clientes no se vean afectados. De la misma forma mencionare sobre **los trabajos previos de investigación revisados a nivel internacional**, referente a las variables de investigación se tiene a (Munir et al., 2019), quienes sostienen que se evidencia una relación positiva de liderazgo autentico y el desempeño, de los trabajadores. Asimismo, sostiene que los lideres auténticos, despierta o mejora el desempeño laboral y en ese sentido dichas instituciones son capaces de enfrentar cualquier desafío. También, (Consuelo, Sarmenteros, et al., 2018) realizaron su estudio sobre el comportamiento organizacional integrado a otras variables para atender las escaseces y reclamaciones de la organización. Afirmaron que las variables asociadas al comportamiento organizacional son esenciales para la determinación de acciones que posibiliten gestiones exitosas en las organizaciones. Asimismo, (Castro et al., 2020), propusieron un modelo de GTH con el propósito de mejorar las actividades laborales en un banco solidario de Ecuador. Entre sus conclusiones sostuvieron que se evidenció una excesiva carga de horas de trabajo, asociadas a bajas remuneraciones de los trabajadores. Recomendándose, la selección exhaustiva de los colaboradores en relación a ciertos perfiles que la organización debe definir con claridad, para garantizar su permanencia en los puestos de trabajo en la organización. Esta estrategia, en el breve y mediano plazo, garantiza un mayor compromiso de todos los trabajadores y el éxito institucional. Adicional a ello se tiene a (Carrillo et al., 2019), en su tesis de grado de Doctor con el tema de “Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas” quien sostiene que se evidencia una relación positiva de la cultura organizacional con el desempeño de los colaboradores ya es muy exigente e integrativa la cultura organizacional en las cooperativas de Ecuador. Asimismo, las cooperativas gestionan el talento humano de sus colaboradores para que estén en la competitividad de las exigencias del mercado obteniendo líderes auténticos para que así puedan mejorar el desempeño laboral en ese sentido dichas instituciones son capaces de enfrentar cualquier desafío. Por otra parte, (Padilla & Gonzáles, 2020) en su estudio, afirmaron, que el agrado laboral de los participantes, influye en forma directa en la concreción de un conjuntos de actitudes que se oponen a los intereses organizacionales y hasta de los propios intereses de los trabajadores. Esto significa que prevalece la satisfacción laboral en la generación de ciertos comportamientos organizacionales de carácter positivo. Asimismo, (Barrios-Hernández & Figueroa-saumet, 2020a) concluyeron que la Gestión del



Talento Humano favorece el desarrollo de capacidades dinámicas tanto en los directivos como colaboradores de la organización. También, los resultados evidencian que cuando se comparte el espacio entre los conocimientos y el estilo de dirección o liderazgo, se puede promover la transformación positiva y el cambio en los colaboradores. Así mismo de forma general se consideró los **trabajos previos o antecedentes revisados en el contexto nacional** se tiene a (Paredes, 2019) quien realizó un estudio liderazgo y comportamiento a nivel organizacional, en universidades de la provincia de Abancay y en su conclusión general afirmó que se evidencia una relación positiva, alta entre dichas variables. Sostiene, además, que esta situación se puede interpretar como una relación directa. Es decir, que, a mayor nivel de liderazgo, mejor comportamiento organizacional. También, (Loyaga, 2019) realizó un estudio en donde estableció cierta relación entre las habilidades sociales y el comportamiento organizacional, en un centro de atención primaria de ESSALUD, concluyó que, en las habilidades sociales, el 56% de los trabajadores tienen nivel alto, seguido del nivel medio con un 46%. Asimismo, en relación al comportamiento organizacional, se evidenció que el 24% del personal encuestado lo percibe en el nivel medio. Por otro lado, sobre los resultados inferenciales, sostuvo que no existían evidencias suficientes para afirmar la existencia de relación entre dichas variables. También, (Sáenz, 2019) llegó a la conclusión que la GTH y la satisfacción de los usuarios tienen relación moderada ( $Rho = 0,693$ ;  $sig. = 0,000 < 0,05$ ). Esta relación es positiva y directa, lo cual implica que, a mejor GTH, mejor será la satisfacción de los usuarios del CITE- Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial de la provincia de Moquegua. Asimismo, (Rubio, 2019) afirmó existe relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la calidad de servicio que ofrece el personal asistencial de un centro hospitalario del Ministerio de Salud. Por otra parte, (Vilchez, 2019) realizó un estudio sobre la Gestión del Talento Humano y la gestión administrativa, arribando a la conclusión que se evidencia una relación positiva baja, la cual se demuestra con el coeficientes de correlación de Spearman ( $Rho=0,422$ ;  $sig. = 0,002 < 0,05$ ). También, (Sagastegui, 2019) concluyó que no existe relación entre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral de los docentes. Entre las teorías del comportamiento organizacional, se tiene a la **psicología organizacional**, que aplicada en las empresas públicas y privadas, surge dado el interés que se tiene por la satisfacción laboral de los colaboradores, es uno de los aspectos relevantes que los directivos de las organizaciones lo toman muy en serio, porque se generan las bases para estudiar el comportamiento laboral de manera individual en el entorno del trabajo. En este orden de

ideas, (Salanova et al., 2005), definen la psicología organizacional positiva como un estudio para establecer el funcionamiento óptimo de la construcción de las cualidades que deben tener los colaboradores. Asimismo, (Arboleda, 2017) afirmó que la estructura organizacional se subordina para evitar el fraccionamiento de los sistemas estructurales que tiene la organización. Por otro lado, Salanova & Schufeli (2009) citados por (García & Cérdenas, 2015) sostuvieron que tomando como marco de referencia la psicología organizacional, las organizaciones están muy interesadas en reducir al máximo los efectos negativos del trabajo y realizan esfuerzos para potenciar los aspectos positivos. En ese sentido, el cambio de las empresas de muestra al esperar más de los colaboradores. Entre otros estudios referidos a la psicología organizacional, se tiene a (Rondón, 2019) que sostuvo que es la encargada de estudiar y definir cuál es la mejor manera de aumentar el desempeño laboral y crear las mejores condiciones de clima organizacional. En este sentido, Díaz, & Salcedo (2017) citados por (Reig & Rico, 2019) refirieron que dentro de la racionalidad institucional se debe contemplar aspectos como la solidaridad, cooperación, diálogo que generen valor compartido para que la organización en el tiempo sea sostenible. Dentro de los paradigmas que han dado origen a la psicología industrial u organizacional, se tiene al paradigma empírico analítico en el cual los profesionales de las ciencias del comportamiento se interesan por ciertas regularidades y variaciones que de alguna manera rigen el comportamiento de los colaboradores, como lo sostuvo Gorondi (1982) citado por (Quiñones & Mateu, 1983). Asimismo, se tiene el paradigma emancipativo que consiste en que la persona entra en un proceso de reflexión crítica en forma libre y puede conseguir la libertad interior. También, Malvezzi (2013) citado por (Vesga, 2017) afirmó que la conformación de lo que se puede llamar redes empresariales, puede abrir las puertas para que los individuos ingresen al campo de interacción y se generen variadas oportunidades para contactarse y comunicarse. Además a ello se entiende que el **comportamiento organizacional o también llamado cultura organizacional**, es un área del conocimiento que se encarga de estudiar la forma o tipo de estructura que tienen las organizaciones, así como su dinámica interna y las características que expresa su funcionamiento. En ese sentido, las organizaciones difieren unas de otras por su tipo de organización, es decir, el llamado diseño estructural, el cual en la práctica determina su tipo de funcionamiento, que está asociado a la cultura organizacional. Al respecto, (Chiavenato, 2009a) sostuvo que, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de los grupos de personas que interactúan en las organizaciones. Se ocupa también, de analizar acerca del grado de influencia que estos

grupos ejercen en las organizaciones y recíprocamente las organizaciones sobre ellos. Asimismo, (Dailey, 1990) refirió que el comportamiento organizacional, es conocido como el estudio del desempeño y las actitudes que demuestran los colaboradores en las organizaciones. Es decir, se direcciona el análisis acerca de la eficacia y eficiencia del desempeño de los trabajadores y sus implicancias en los niveles de productividad en todas las áreas de la organización. Para este propósito, la estrategia se centra básicamente en tres aspectos: el individuo, el grupo y la organización. Las instituciones u organizaciones, se entiende que son estructuras sociales que acarrearán una relación de causalidad hacia los colaboradores, dado que pueden influir sobre sus formas de pensamiento y acciones que realizan los mismos, originando comportamientos significativos. Por consiguiente, las organizaciones generan características que presentan cierta regularidad y que se constituyen como hábitos coincidentes con el resto de la comunidad o población, determinándose en este contexto, reconocimientos y planes que tienen la misma orientación, los cuales pueden fortalecer la estructura de la organización, como lo sostiene (Aira, 2016). También, Dailey (2012) citado por (Consuelo, Sarmentero, et al., 2018) sostuvo que el comportamiento organizacional tiene como uno de sus objetivos estudiar el desempeño y actitudes de los colaboradores, dentro de las diferentes actividades y tareas que se realizan dentro de la organización. En ese sentido también se realiza un análisis del aumento o disminución de dos aspectos que son importantes para la organización: la eficacia y la productividad. Por su parte, (Jafari & Majidi- Moghadam, 2013) citados por (Asgari et al., 2019) sostuvieron que en algunas organizaciones están compitiendo para adaptarse al contexto cambiante, para alcanzar sus objetivos. Asimismo, incorporan nuevo personal para incrementar la producción muchas veces trascendiendo sus requisitos laborales. Este aumento de colaboradores, le da valor agregado a la organización. En este orden de ideas, (Padilla & Gonzáles, 2020) afirmaron que el capital humano es entendido como la célula que da vida a las organizaciones, a partir de las cuales se forma lo que se llama la cadena productiva y la competitividad empresarial, que se prolonga hacia los clientes finalmente. Por estas razones es necesario vigilar el capital humano de las organizaciones y conservarlo. Toda esta estrategia debe estar asociada a la satisfacción laboral de los empleados. También, (May et al., 2019) sostuvieron que el comportamiento organizacional o cultura organizacional, es entendido como un vínculo de carácter psicológico, que enlaza o une al colaborador con su empresa u organización. Este vínculo puede darse en diferentes formas. Por otro lado, en referencia a la cultura organizacional (Gentilin, 2017), sostuvo que se entiende en la forma

como se organiza una empresa, median diferentes aspectos entre los cuales se pueden mencionar, básicamente tres de ellos: los niveles de análisis establecidos, las identidades culturales de los colaboradores y los tipos de relación que se establecen en la organización. Por otro lado se entiende al comportamiento organizacional como un conjunto de significados públicos, que son socialmente aceptados y operativamente funciona en grupos de tiempo determinado (LLanos & Heredia, 2018). También, (Molina et al., 2016) sostuvieron que el comportamiento organizacional se determina mediante factores contextuales como el clima laboral, la cultura y el cambio laboral que en alguna medida condicionan la responsabilidad de los colaboradores y de la misma empresa. Por otro lado, (Gelade, Do- bson & Gilbert, 2006) citados por (Cox & Pino, 2010) sostuvieron que el compromiso organizacional es entendido como una fuerza relativa que caracteriza la identificación individual que le permite al colaborador involucrarse con la organización. Asimismo, Peiró & Prieto (1996) citados por (Reig et al., 2016) refirieron que el comportamiento organizacional en el grado en que los trabajadores se comprometen con las metas, objetivos y desena continuar laborando en la organización, dado que se sienten parte de la misma. También, el sentido de pertenencia y el comportamiento organizacional, están asociados porque es deseable tanto por los colaboradores como por la organización, como lo sostuvieron (Dávila & Jiménez, 2014). También, (Caldas, 2002) sostuvo que la efectividad de los gerentes de las organizaciones radica en su capacidad de observación permanente del comportamiento organizacional . Esto debe realizarse en forma sistemática y objetiva. Sobre las dimensiones del comportamiento organizacional o cultura organizacional, (Gentilin, 2017), propone tres criterios o aspectos que pueden ayudar a la comprensión de esta variable: la cultura de la organización, cultura en la organización y cultura organizacional.

Sobre la **dimensión cultura de la organización** (Gentilin, 2017), sostuvo que es aquella que se muestra más cercana a los aspectos de carácter formal de la organización, las fuentes de información son los documentos. Es decir, en este aspecto tiene mayor predominancia los aspectos formalmente establecidos, que de alguna manera influyen en las formas de sentir, pensar y actuar en los colaboradores. Asimismo, la **dimensión cultura en la organización**, está asociada con lo que los integrantes de la organización han establecido y expresan acerca de la cultura. En ese sentido, se busca expresar las diferencias o posibles contradicciones a nivel cultural, de cómo los colaboradores viven e interpretan la cultura de la organización. En este orden de ideas, la organización puede presentar un discurso formal

diferente que las formaciones subculturales y hasta ciertas contradicciones. Por otro lado, la **dimensión cultura organizacional**, es la que proporciona una mayor profundidad sobre el análisis cultural de la organización, en donde se puede establecer ciertas jerarquías un poco más estratificadas sobre las estructuras significativas, mediante una descripción un poco más densa. Esto implica, desarrollar un proceso de categorización emergente del contexto de la organización. Por otro lado, (The Denison Organizational Cultural, 2016), sostuvo que la cultura organizacional presenta cuatro dimensiones: **Dimensión implicación (Involvement)**, que consiste en que son efectivas, en la práctica cotidiana, delegan poder a sus colaboradores, se organizan en equipos de trabajo y se preocupan por el desarrollo de las capacidades humanas en todos los niveles. Existe, por lo tanto, mayor compromiso de los colaboradores respecto a su trabajo y sienten que son parte importante de la organización. Es decir, se sienten identificados con los objetivos de la organización. También se tiene, la **dimensión Consistencia (Consistency)**, indica que la efectividad organizativa y la consistencia de la organización deben estar bien integradas. Esto se concretiza mediante un comportamiento adecuado de los colaboradores y demás líderes, lo cual implica la toma de acuerdos para la ejecución de las actividades que desarrolla la organización. Asimismo, la **Dimensión adaptabilidad**, la cual implica adaptarse al cambio y a nuevos entornos. Pasa obviamente por procesos de integración interna y externa, los cuales tienen que ser compatibles para lograr la efectividad en la organización. Esto también está asociado a asumir ciertos riesgos y aprender de los errores, aprovechando las capacidades y la experiencia organizacional. También, se tiene la dimensión. Finalmente, la **dimensión misión (Mission)**, que consiste en delimitar un propósito y dirección de manera precisa. Esto se logra, estableciendo las llamadas metas organizacionales y también los objetivos estratégicos, es decir, se piensa cómo se verá la organización en el futuro en sus diversos plazos. De estos dos constructos, para este estudio en particular, se asumió, este último de (The Denison Organizational Cultural, 2016), el cual expresa con mayor amplitud y precisión la teoría y la medición de la variable. A nivel de las organizaciones, se entiende que la **Gestión del Talento Humano** está constituida por las personas. Es decir, los colaboradores y los jefes e inclusive las mismas organizaciones.

Esto debido que los colaboradores, transitan más tiempo de su existencia laborando en dichas organizaciones, para el logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, también las personas dependen de las organizaciones para alcanzar el éxito individual y por otra parte, la organizaciones dependen de las personas para realizar sus operaciones que les

posibiliten la elaboración de capitales, mercancías y también servicios, atender las exigencias del mercado y lograr sus objetivos a nivel general y estratégico, como lo sostuvo (Chiavenato, 2009b). Asimismo, (Rothwell, 2009) refirió que la Gestión del Talento Humano es entendida como que permanentemente está en busca de significado. Es decir, para alguno es un plan ya concebido, para otros consiste en un proceso integrado o una estrategia organizacional para desarrollar a sus colaboradores y conservar a los que demuestran mejor desempeño. Los retos que se formulen ante la necesidad e innovación de las empresas se centran para su concreción en la formulación clara de modelos de planeación debidamente estructurados con proyectos, en donde se pueda diferenciar y focalizar estrategias de medición y acciones de negocios más efectivas. En ese sentido, se hace imprescindible llegar acuerdos entre los colaboradores y responsables de la Gestión del Talento Humano, en todos los procesos y áreas de gestión de la organización, lo cual debe implicar la generación de valor, como sostuvo (Lobo, 2017). Asimismo, (Saldarriaga, 2013) refirió que uno de los propósitos de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones es lograr el aumento de la productividad y la minimización de los recursos que se deben invertir. Pero esto no es suficiente, dado que la organización tiene que garantizar las mejores de las condiciones para que los colaboradores establezcan escenarios de naturaleza adaptativa que orienten al logro de objetivos y que paralelamente se sientan gratificados. Asimismo, se entiende que la gestión del talento humano es un aspecto estratégico que puede generar el desarrollo de la organización y convertirse en un factor importante para la generación de conocimiento y productividad, como lo sostuvieron (Barrios-Hernández & Figueroa-Saumet, 2020b). Asimismo, la Gestión del Talento Humano implica en la práctica, el incremento de las capacidades de los equipos de trabajo mediante capacitaciones de manera permanente. Para ello las empresas deben preocuparse de las relaciones armoniosas entre la familia y el trabajo, el ocio y la recreación de sus colaboradores como lo sostuvieron (Buchelli Aguirre et al., 2016). También, en la concepción moderna de la Gestión del Talento Humano, la capacitación que reciben los trabajadores es entendida como un conjunto de procesos de talento humano, que posibilita y perfecciona ciertas habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que permite el crecimiento personal y profesional dentro y fuera de la empresa (Pardo & Díaz, 2014). Por otro lado, la Gestión estratégica de recursos humanos, se entiende como un concepto que se genera a partir de la teoría de las organizaciones, evaluando paralelamente el posible impacto en el desempeño de la organización, como lo sostuvo (Delery, 1998), citado por (Rivero & Dabos, 2017). También,

(Gelabert & Martinez, 2012) sostuvieron que en enfoque relacionado con la Gestión del Talento Humano, se entiende que es integrado, y que contiene un conjunto de actividades debidamente relacionadas con el sistema laboral de la empresa, en donde las personas interactúan en un ambiente donde el talento humano se desarrolla de forma eficaz y eficiente. Por otra parte, (Contreras y Rojas, 2015) sostuvieron que el gerenciamiento de los Recursos Humanos, debe estar acorde con las necesidades de la organización y sobre todo, al tipo de organización en el cual se aplica. Asimismo, (Díaz et al., 2014) sostuvieron que la Gestión del Talento Humano tiene que dar cuenta a la dinámica de la organización y que fluye dando orientación a las políticas, programas y acciones. Este proceso se concreta con grupos humanos muy comprometidos en el marco de un plan estratégico. También, (Peláez-León et al., 2014), afirmaron que la Gestión del Talento Humano responde a las dimensiones estratégicas de cierto valor para la organización. Otro aspecto importante es que en los avances de las tecnologías y la calidad en los servicios que se les ofrecen a los clientes, se ha teorizado y desarrollado la gestión del talento humano, como parte de la gestión de la calidad, como lo sostuvieron (Camisón et al., 2006). En ese sentido definieron cuatro dimensiones: la dimensión reclutamiento y selección, la cual se toman en cuenta las políticas que están orientadas al reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores de la organización. De la ejecución de estas políticas, asociadas a criterios debidamente establecidos, depende también la articulación del capital humano con la empresa. También, la dimensión capacitación y desarrollo profesional, es entendida como un proceso que se orienta a facilitar a los colaboradores un conjunto de conocimientos y habilidades necesarios para asumir con eficiencia y eficacia sus responsabilidades actuales y futuras, dentro de la organización. Asimismo, la dimensión sistemas de evaluación, se entiende que es un conjunto de procesos de carácter formal que permiten la medición del desempeño de los colaboradores en forma individual y grupal, así como medición de las unidades que integran la organización. Finalmente, la dimensión sistemas de incentivos y recompensas, es uno de los aspectos más relevante del diseño de toda organización, dado que se constituye en un elemento primordial para la consolidación del sistema de calidad asociado a la política de relaciones humanas a nivel organizacional. Por su parte, (Tejada, 2003), refirió que una definición que rige el principio de la Gestión del Talento Humano, está centrado en la gerencia de la empresa, lo cual se sustenta en la dirección eficiente de las habilidades de los colaboradores para desarrollarse personalmente y contribuir al logro de objetivos de la organización. A este respecto, (Reyes et al., 2014), sostuvieron que se constituyen en

elementos de riesgo en la Gestión del Talento Humano, las triples restricciones como: el tiempo, los costos operativos y la calidad. Estos aspectos si no se manejan adecuadamente, pueden generar problemas en los recursos humanos. En ese sentido, es necesario reconocerlos para la toma de decisiones. También, (Agarwal, 2015) sostuvo que la GTH como tal, no se presenta tan sencillo definirlo, dado que tiene varias perspectivas las cuales pueden originar interpretaciones un tanto diferentes, en la ejecución de actividades inclusive dentro de la organización. Estas perspectivas que se proponen son básicamente cinco: de proceso, culturales, competitivas, de desarrollo y a nivel de la planificación de capitales humanos. En referencia a otros constructos establecidos, se tiene las dimensiones de la GTH, propuestas por (Rothwell, 2009), sostiene que consiste en la ejecución de cinco pasos o procesos: Adquirir compromiso, analizar el trabajo y las personas, reclutar y seleccionar el talento, evaluar el rendimiento, evaluar el potencial, desarrollar a las personas, conservar a los mejores y evaluar los resultados.

Sobre la dimensión, adquirir compromiso, (Rothwell, 2009), afirma que todos los programas de la GTH, necesitan para su funcionamiento del apoyo de las autoridades y del compromiso personal de los demás colaboradores. Para lograr el compromiso se requiere ejecutar los siguientes procesos: determinar y comunicar que es lo que requiere la organización en relación a sus necesidades de negocio, especificar cuáles son los resultados medibles que se desean, lograr el apoyo y consentimiento total del equipo ejecutivo, decidir qué acciones se pueden ejecutar en armonía con el programa, clarificar que roles le corresponde a cada uno y sobre todos los comportamientos en la ejecución del programa y también establecer estrategias a permitan la consolidación del compromiso de los colaboradores. En referencia a la dimensión analizar el trabajo y las personas, (Rothwell, 2009). Refirió que, en esta etapa del proceso, se clarifican que tipo de trabajo realizan las personas y quienes logran el éxito realizando dicho trabajo. En ese sentido se establece una valoración acerca del talento en la organización. Para el lograr la meta, es importante, ejecutar, por ejemplo: analizar a las personas mediante los modelos de competencias, perfiles de éxito. Asimismo, se tiene que analizar el trabajo, determinar que significa el talento. También, sobre la dimensión reclutar y seleccionar talento, (Rothwell, 2009), sostuvo que las organizaciones disponen de dos fuentes de talento: la primera se inicia y consolida en la misma organización para el desarrollo del talento y la segunda, recluta a los trabajadores talentosos fuera de la empresa. En ese sentido desarrollarse significa mantener un conjunto de habilidades para mantenerse preparados y atender futuras exigencias y responsabilidades



que se presentarán. Asimismo, sobre la dimensión evaluar el rendimiento (Rothwell, 2009) refirió que se refiere a la “performance management”, ósea al proceso de planificación, dirección y evaluación del rendimiento del colaborador en el tiempo que labora en la organización. Este aspecto es de singular importancia en todas las organizaciones, dado que por lo general los líderes no promocionan a colaboradores que realizan sus tareas con eficacia. Por otra parte, la dimensión analizar el trabajo y las personas, según (Rothwell, 2009), los líderes de las organizaciones se toman su tiempo para prever posibles exigencias y competencias del trabajo que se pueden requerir en el corto y mediano plazo, cuando el programa de GTH, se tenga que adecuar a los objetivos de la empresa. Por otro lado, la dimensión evaluar el potencial, según (Rothwell, 2009), implica la posibilidad de que un colaborador pueda ser promovido a otros cargos dentro de la organización, tomando como marco de referencia los procesos o etapas anteriores. Pero esto en la práctica no es suficiente, se necesita hallar una forma objetiva de evaluar el perfil que debe tener una persona que accede a un cargo de mayor responsabilidad. Se trata, además, de evaluar la cualificación del colaborador. También, sobre la dimensión desarrollar a las personas (Rothwell, 2009) sostuvo que, en este aspecto o proceso se orienta a acortar las brechas en el rendimiento laboral en referencia a los resultados esperados. Esto consiste, en incrementar el rendimiento laboral a estándares aceptables. Además, se analiza la diferencia entre las competencias actuales de los colaboradores y las que se necesitan para lograr un rendimiento laboral con estándares más altos y sobre todo efectivos. Otra de las dimensiones que propone (Rothwell, 2009), es la de conservar a los mejores, esto se logra naturalmente cuando se han reclutado, seleccionado y desarrollado a los colaboradores que evidencian talento. Para ello la organización aprovecha el trabajo que se ha realizado. En ese sentido los directores que toman las decisiones tratan de retenerlos proporcionándoles ciertos estímulos, dado que se ha invertido en estas personas para desarrollar sus competencias y alcanzar un alto rendimiento laboral. Finalmente, la dimensión evaluar los resultados del programa, (Rothwell, 2009) sostiene que consiste en identificar y valorar la cantidad y calidad del talento disponible en la organización, precisamente cuando se produzca alguna vacante, para ello con mucha rapidez se pueden seleccionar a los colaboradores mejor cualificados y orientarlos adecuadamente para las nuevas funciones y responsabilidades. Entre estos dos constructos para la variable gestión del talento humano, para los propósitos de este estudio, se asumirá el que propusieron (Camisón et al., 2006). Desde una perspectiva teórica este estudio se justifica porque una de los propósitos es contribuir a la profundización del

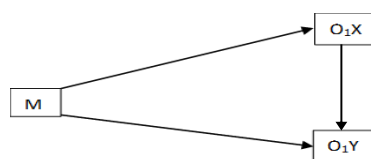
conocimiento de las variables de investigación, dado que se trata de un estudio básico de enfoque cuantitativo, en la cual se pretende contribuir al análisis y reflexión sobre el comportamiento organizacional y la GTH en las organizaciones públicas y privadas. En ese orden de ideas se investiga acerca del comportamiento organizacional de la institución bancaria en particular, ahondando sobre cómo está estructurada y cuáles son los factores internos que afectan la GTH. Asimismo, desde una perspectiva práctica, se pretende aportar a los estudiantes de pregrado y posgrado, un marco de referencia sobre las variables investigadas, para comprender empíricamente el proceso de interacción a nivel de los colaboradores. Asimismo, los resultados obtenidos, pueden ser analizados, discutidos y comparados con estudios similares posteriores en contextos similares y con muestras de mayor tamaño. También, se pretende contribuir a la comunidad científica con este modesto aporte, para una mejor comprensión del problema objeto de investigación. Por otra parte, atendiendo al propósito metodológico de esta investigación, las técnicas, procedimientos e instrumentos validados y utilizados, pueden ser referentes para otros estudios que se realicen con posterioridad. Desde una perspectiva epistemológica, la justificación de este trabajo se hace importante, dado que se pretende entender cuál es la entidad del conocimiento científico que se tiene que abordar, como se debe tratar y cuál es el procedo a seguir para desarrollar el conocimiento científico. En esta línea de pensamiento, la epistemología no solo tiene que establecer ciertos criterios de carácter formal acerca de la validez del conocimiento científico, sino que también se tiene que encontrar criterios de demarquen los proceso a seguir, para llegar al mismo. En ese sentido, con este estudio se pretende, generar conocimiento empírico y teórico, de tipo cuantitativo a partir del análisis y discusión de los resultados. Por todo lo expuesto sobre los problemas formulados para este estudio, se tiene un problema general: ¿cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019? y cuatro problemas específicos: a) ¿cuál es la influencia del comportamiento organizacional en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019?, b) ¿cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019? , c) ¿cuál es la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019?, d) ¿cuál es la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019? Asimismo, en cuento a los supuestos teóricos del investigador o hipótesis de investigación, se ha formulado una hipótesis general: el comportamiento

organizacional influye en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019 y cuatro hipótesis específicas: a) el comportamiento organizacional influye en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019, b) el comportamiento organizacional influye en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019, c) el comportamiento organizacional influye en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019, d) el comportamiento organizacional influye en los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019. En relación a los objetivos de este estudio se han formulado un objetivo general: determinar la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano en una entidad bancaria del Perú, 2019 y cuatro objetivos específicos: a) determinar la influencia del comportamiento organizacional en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019, b) determinar la influencia del comportamiento organizacional en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019, c) determinar la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019, d) determinar la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019.

## II. Método

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

El enfoque es de tipo de estudio se ha aplicado el enfoque cuantitativo, que tiene a la estadística como una de sus herramientas fundamentales para el procesamiento, presentación y análisis de los resultados, enmarcados dentro de los procesos sistemáticos del método científico que es unitario. En ese sentido (Anguera, 2010), sostuvieron que este método tiene carácter general e inseparable de las investigaciones científicas con enfoque cuantitativo. Según lo mencionado anteriormente el tipo de estudio, esta investigación está considerada como un estudio básico, dado que uno de sus propósitos es describir las variables de investigación, conocer a mayor profundidad el problema que las afecta y reflexionar sobre los factores internos y externos que se enmarcan o están asociados a dichas variables. Otro de los aspectos importantes es contribuir teóricamente con el conocimiento desde una perspectiva teórica y práctica, como lo sostuvieron (Müggenburg & Pérez, 2007). Respecto al diseño de investigación es de estudio tiene como característica fundamental que es no experimental, dado que la investigadora no manipuló los datos de las variables de investigación. Asimismo, por el nivel de temporalidad es transversal, dado que los datos se recolectaron en un momento único de tiempo. También, es correlacional causal, porque el objetivo de investigación fue determinar la influencia o incidencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano en una organización bancaria. Esta argumentación metodológica está en la misma línea de pensamiento que sostuvieron, (Hernandez & Mendoza, 2018).



*Figura 1.* Diseño del estudio.

En dónde:

M: Muestra de estudio

O<sub>1</sub>; O<sub>2</sub>: Observaciones

X: Comportamiento organizacional

Y: Gestión del talento humano

## 2.2 Variable, operacionalización

### 2.2.1 Variables

Respecto a la definición conceptual del comportamiento organizacional, por otro lado, en referencia a la cultura organizacional (Gentilin, 2017), sostuvo que se entiende en la forma como se organiza una empresa, mediante diferentes aspectos entre los cuales se pueden mencionar, básicamente tres de ellos: los niveles de análisis establecidos, las identidades culturales de los colaboradores y los tipos de relación que se establecen en la organización. En ese sentido la definición operacional del comportamiento organizacional, el comportamiento organizacional, desde una perspectiva operacional se define con cuatro dimensiones: (a) implicación (9 ítems), consistencia (7 ítems), adaptabilidad (8 ítems) y misión (9 ítems). Esta variable ha medido con la técnica de la encuesta y con la utilización de un cuestionario con escala politómica u ordinal. Es evidente entonces que la definición conceptual de la gestión del talento humano según (Rothwell, 2009) refirió que la gestión del talento humano es entendida como que permanentemente está en busca de significado. Es decir, para alguno es un plan ya concebido, para otros consiste en un proceso integrado o una estrategia organizacional para desarrollar a sus colaboradores y conservar a los que demuestran mejor desempeño. Después de las consideraciones anteriores la definición de operacional de la gestión del talento humano

Esta variable contiene cinco dimensiones: Reclutamiento y selección (6 ítems), Capacitación y desarrollo profesional (6 ítems), Sistemas de evaluación (4 ítems), Sistemas de incentivos y recompensas (4 ítems). Para el propósito de medir esta variable, se aplicó también la técnica de la encuesta mediante el uso de un cuestionario con escala ordinal.

### 2.2.2 Operacionalización

Tabla 1

*Operacionalización del comportamiento organizacional*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Implicación	Empoderamiento	De 1 a 9	Nunca (1)	Inadecuado
	Trabajo en equipo		Casi nunca (2)	33 - 77
	Desarrollo de capacidades		A veces (3)	Regular
Consistencia	Valores	De 10 a 16	Casi siempre (4)	78 - 121
	Acuerdos		Siempre (5)	Bueno
	Coordinación			122- 165

Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo	De 17 a 24
Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión	De 25 a 33

Tabla 2

*Operacionalización de la gestión del talento humano*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Reclutamiento y selección	Candidatos internos o externos Criterio de búsqueda Canal de reclutamiento Técnicas de selección Criterios de selección	De 1 a 6		
Capacitación y desarrollo profesional	Evaluación de necesidades de formación Contenido Métodos y fuentes de capacitación Autoevaluación Orientación Perfeccionamiento	De 7 a 12	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Inadecuado 20- 46 Regular 47 – 72
Sistemas de evaluación	Finalidad de Criterios para emitir juicios Mecanismos de control Técnicas de mediación Incentivo de rendimiento individual	De 13 a 16	Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno 73-100
Sistemas de incentivos y recompensas	Incentivo de rendimiento de los equipos Incentivo de rendimiento a toda la planta Incentivo de rendimiento a unidades estratégicas	De 17 a 20		

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### 2.3.1 Población

La población se conoce como una vinculación de sujetos u objetos, que pueden presentar propiedades o algunas características comunes. Al respecto, (Hernandez & Mendoza, 2018) sostuvieron que la población se entiende que es la reunión de casos en los cuales se evidencian las mismas propiedades o características. En ese sentido, la población que se ha considerado para este estudio es de 237 colaboradores de una entidad bancaria del Perú.

### 2.3.2 Muestra

Se entiende que la muestra es una parte de la población o también es considerada como un subconjunto, que presenta los mismos atributos que los demás integrantes de la población. Al respecto, (Hernandez & Mendoza, 2018), sostuvieron que la muestra como parte representativa de la población, presenta las mismas propiedades o tipologías. Por ello, en este estudio está conformada por 147 colaboradores de una entidad bancaria del Perú.

### 2.3.3 Muestreo

El muestreo como una técnica para determinar la muestra de la población, en este caso es aleatorio simple. Es decir que la muestra se calculó mediante la fórmula proporcionada por (Bernal, 2010), donde (n) es la muestra de estudio:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Reemplazando se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5)(0,5) \times 237}{0,05^2 (6150 - 1) + 1,96^2 \cdot (0,5)(0,5)} = 147$$

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Referente a la técnica de la encuesta se ha utilizado en este estudio ha sido la encuesta, la cual es conveniente para el recojo de información en forma masiva. Esta técnica tiene como uno de sus instrumentos al cuestionario, que contiene escala de medición ordinal, con mas de dos opciones de respuesta y que demuestra ciertos niveles de variabilidad. En ese sentido, (Bernal, 2010), refirió que la encuesta está asociada al cuestionario, que además está elaborado con ítems o preguntas debidamente bien elaborados que se aplica a las personas que en forma voluntaria

### Fichas técnicas de los instrumentos

#### Cuestionario sobre compromiso organizacional

Título del estudio	Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019
Nombre del cuestionario	Compromiso organizacional
Número de ítems	33

Institución	Scotiabank, sede de Lima
Población	237
Tamaño muestral	147
Error muestral	$P = 0.5$ ; $Q = 0.5$ y con un nivel de confianza de 95% el error muestra es de 8%
Tiempo de recojo de datos	De 11 a 16 de mayo de 2020
Aplicación	Individual
Tiempo de aplicación	4 minutos
Trabajo realizado por	La investigadora

### **Cuestionario gestión del talento humano**

Título del estudio	Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019
Nombre del cuestionario	Gestión del talento humano
Número de ítems	20
Institución	Scotiabank, sede de Lima
Población	237
Tamaño muestral	147
Error muestral	$P = 0.5$ ; $Q = 0.5$ y con un nivel de confianza de 95% el error muestra es de 8%
Tiempo de recojo de datos	De 11 a 16 de mayo de 2019
Aplicación	Individual
Tiempo de aplicación	4 minutos
Trabajo realizado por	La investigadora

### **Validez**

La validez es entendida como un procedimiento en el cual se pretende medir el grado en que un instrumento elaborado indica cierto dominio en el cual se hace la medición, como lo refirieron (Hernandez & Mendoza, 2018). Por otra parte, existen tres tipos de validez: de contenido, de constructo y de criterio. Por ello en este estudio en particular se ha tenido en cuenta la validez de contenido mediante el juicio de expertos. En este orden de ideas, Escobar



& Cuervo (2008) citados por (Galicia et al., 2017), sostuvieron que se entiende como la opinión informada de los expertos por un lado y también calificados desde el punto de vista académico. Por estos rezones, la validez de los dos instrumentos de este estudio, se llevó a cabo mediante el criterio del juicio de expertos.

*Tabla 3: Resultado de Validez del cuestionario*

<b>Grado y Nombre</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Dictamen</b>
Dr. Alarcón Díaz, Mitchell	Temático	Aplicable
Dr. Alcas Zapata, Noel	Metodólogo	Aplicable
Dr. Pérez Saavedra Segundo	Temático	Aplicable

Fuente: Elaboración propio

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición de variable, se establece con el propósito de determinar que si se aplica en diferentes ocasiones o momentos, debe generar exactamente similares resultados, como lo sostuvieron (Hernandez & Mendoza, 2018). Por ello, para probar que los dos instrumentos de medición de las variables son confiables, primero se seleccionó una prueba piloto a 30 colaboradores de la organización bancaria que no participaron en la muestra de estudio. Asimismo, el estadístico que se utilizó fue el Alfa de Cronbach, que indicó: 0,946 para el compromiso organizacional y 0,917 en el cuestionario que mide la gestión del talento humano. Esto demostró que ambos instrumentos de medición de las variables son confiables.

## **2.5 Procedimiento**

Para la elaboración de este estudio, inicialmente se realizó la descripción y argumentación de la realidad problemática y de los trabajos precios o antecedentes. Asimismo, se consolidó la elaboración de las teorías que están relacionadas a cada una de las variables investigadas. Por otra parte, se consolidó lo inherente al método de este estudio, donde se justificó el diseño y tipo de estudio, la población y muestra utilizadas, la descripción y elaboración de

los cuestionarios que están asociados a la técnica de la encuesta. Sobre el método se por lo general se justificó que este estudio se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, dado que una de las herramientas utilizadas es la estadística descriptiva e inferencia. Asimismo, los resultados descriptivos fueron presentados en tablas y figuras con su análisis respectivo y para los resultados inferenciales se utilizó el estadístico de contrastación de regresión logística ordinal, con lo cual se demostró la dependencia de las variables y su correspondiente variabilidad de una con respecto a la otra. Por otra parte, los resultados se discutieron, tomando como marco de referencia a los trabajos previos, con una antigüedad no mayor a 5 años. En ese sentido, se pudo arribar a conclusiones y recomendaciones.

## **2.6 Métodos de análisis de datos**

Los datos de los 147 colaboradores que participaron en este estudio, se procesaron en el programa estadístico SPSS. Partir de cual se establecieron niveles para cada dimensión y variables, con el propósito de determinar la influencia del compromiso organizacional en la gestión del talento humano. También, en todo este proceso inferencial se ha tenido en cuenta la aplicación estratégica del método hipotético deductivo, el cual se entiende que se desarrolla de lo general a lo particular. Todo esto se realiza con el propósito de comprender , analizar y explicar aspecto de características particulares, como lo sostuvo (Bernal, 2010).

## **2.7 Aspectos éticos**

Dentro de los aspectos éticos que se evidencian en este estudio se puede afirmar que no existe autoplagio, se respeta, asimismo, la autoría de las fuentes consultadas, como también la autenticidad de los datos. Por otro lado, se respeta el consentimiento informado de las personas que brindaron la información para cada una de las variables.

# **III. Resultados**

## **3.1 Resultados descriptivos**

### **Descripción del comportamiento organizacional**

Tabla 3

*Niveles del comportamiento organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	34	23,1
Regular	77	52,4
Buena	36	24,5
Total	147	100,0

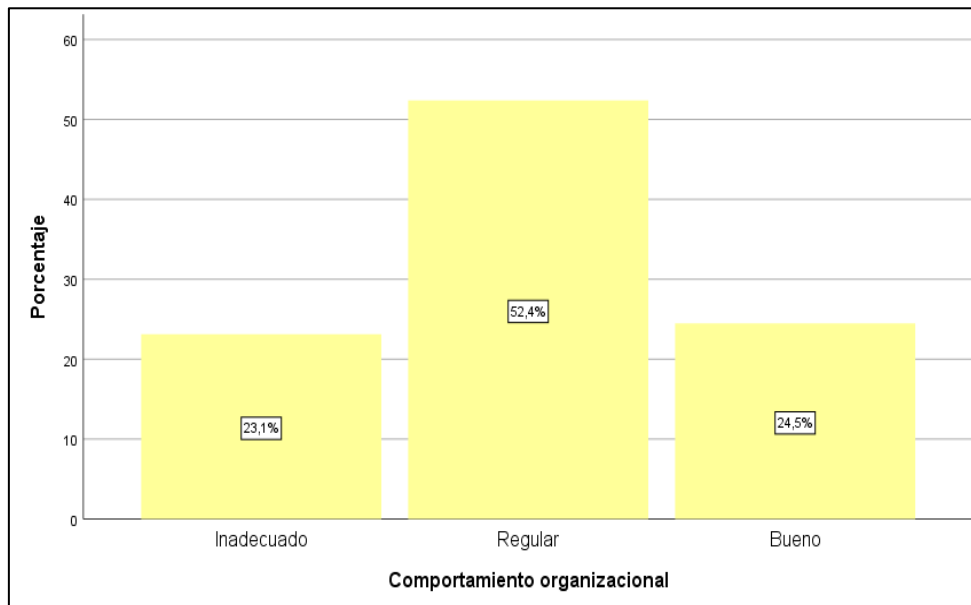


Figura 2. Niveles del comportamiento organizacional

En la tabla 3 y figura 2, se muestran, los niveles del comportamiento organizacional, donde el 52,4% de los colaboradores se encuentran en el nivel regular, seguido del 24,5% del nivel bueno.

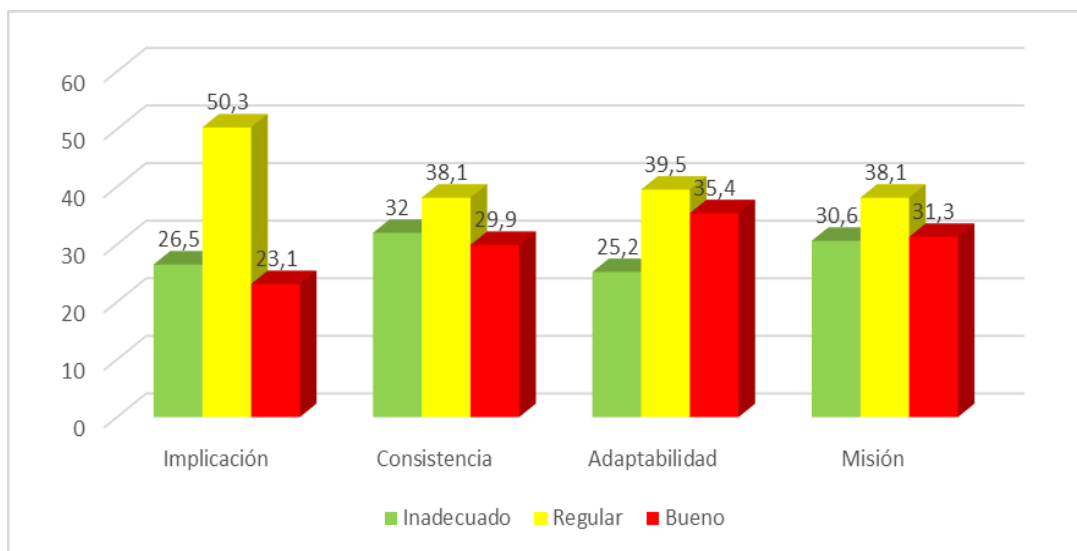
**Dimensiones del comportamiento organizacional**

Tabla 4

*Niveles de las dimensiones del comportamiento organizacional*

Nivel	Implicación		Consistencia		Adaptabilidad		Misión	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Inadecuado	39	26,5	47	32,0	37	25,2	45	30,6
Regular	74	50,3	56	38,1	58	39,5	56	38,1
Bueno	34	23,1	44	29,9	52	35,4	46	31,3

Total	147	100,0	147	100,0	147	100,0	147	100,0
-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------



*Figura 3. Niveles de las dimensiones del comportamiento organizacional*

La tabla 4 y figura 3, evidencia los niveles de las dimensiones del comportamiento organizacional. Se observa que la implicación está en el nivel regular y representa el 50,3%. También, la consistencia se encuentra en el ni el regular con el 38,1%. Asimismo, la adaptabilidad está en el nivel regular con 39,5% de las percepciones de los colaboradores. Finalmente, la dimensión misión se evidencia en el nivel regular con 38,1%

### **Descripción de la gestión del talento humano**

Tabla 5

*Niveles de la gestión del talento humano*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	55	37,4
Regular	70	47,6
Bueno	22	15,0
Total	147	100,0

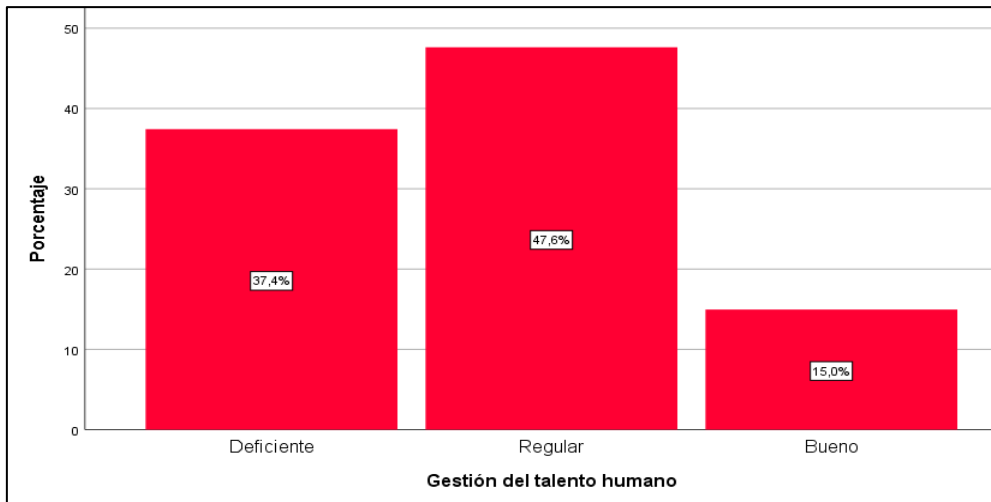


Figura 4. Niveles de la gestión del talento humano

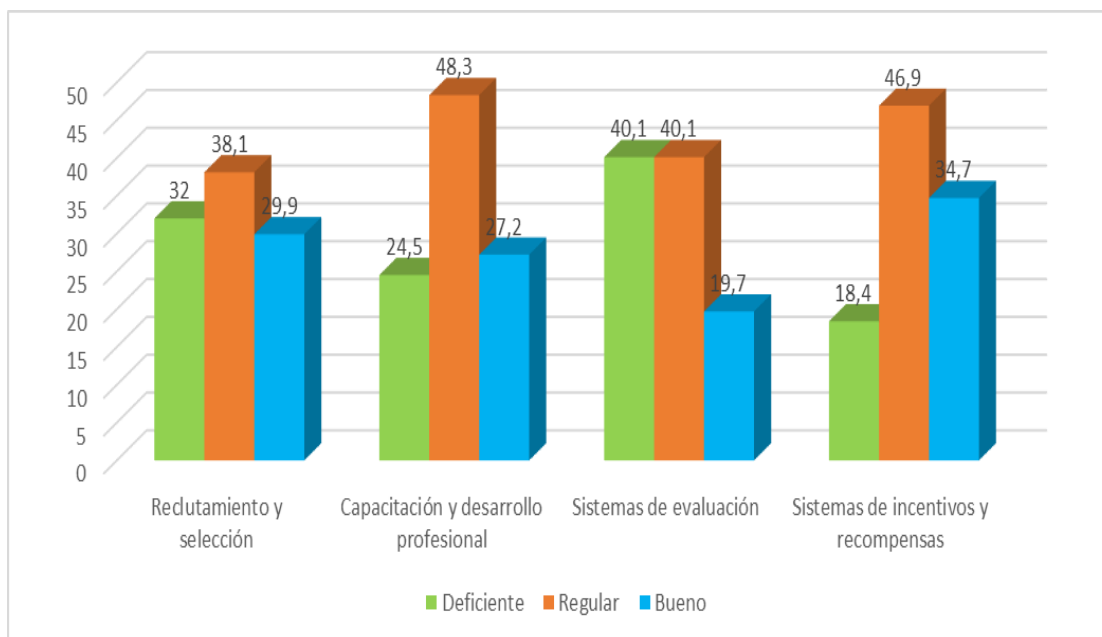
La tabla 5 y figura 4, muestran los niveles de la gestión del talento humano, donde además se observa que esta variable está en el nivel regular con el 47,6% de las percepciones de los colaboradores, seguido del nivel deficiente que representa el 37,4%.

#### Descripción de las dimensiones de la gestión del talento humano

Tabla 6

*Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano*

Nivel	Reclutamiento y selección		Capacitación y desarrollo profesional		Sistemas de evaluación		Sistemas de incentivos y recompensas	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Deficiente	47	32,0	36	24,5	59	40,1	27	18,4
Regular	56	38,1	71	48,3	59	40,1	69	46,9
Bueno	44	29,9	40	27,2	29	19,7	51	34,7
Total	147	100,0	147	100,0	147	100,0	147	100,0



*Figura 5. Niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano*

La tabla 6 y figura 5, evidencia los niveles de las dimensiones de la gestión del talento humano. Se observa, que el reclutamiento y selección está en el nivel regular y representa el 38,1%. También, la capacitación y desarrollo personal se encuentra en el nivel regular con el 48,3%. Asimismo, los sistemas de evaluación están en el nivel regular y deficiente con 40,1% en ambos casos. Finalmente, los sistemas de incentivos y recompensas se evidencian en el nivel regular con 46,9%.

### 3.2 Prueba de hipótesis

En lo referente a la contrastación de hipótesis, se aplica la **regresión logística ordinal**, por la naturaleza de las variables cuya medición se concretó, con instrumentos de escala ordinal o politómica. En ese sentido, para este propósito se tienen en cuenta cuatro supuestos: prueba de ajuste de los modelos, prueba de bondad de ajuste de los modelos, estimaciones de los parámetros y la prueba Pseudo R cuadrado.

#### Hipótesis general

H<sub>0</sub>: El comportamiento organizacional no influye en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019

H<sub>1</sub>: El comportamiento organizacional influye en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019

Regla de decisión:

Si  $p\_valor < 0,05$ , rechazar  $H_0$

Si  $p\_valor \geq 0,05$ , aceptar  $H_0$

### Prueba de ajuste de los modelos

Tabla 7

*Información de ajustes de los modelos*

Variables/dimensiones	Modelo	Logaritmo de verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Comportamiento organizacional y gestión del talento humano	Sólo interceptación	86,252			
	Final	27,625	58,627	2	,000
Comportamiento organizacional y Reclutamiento y selección	Sólo interceptación	58,869			
	Final	23,265	35,604	2	,000
Comportamiento organizacional Capacitación y desarrollo profesional	Sólo interceptación	65,466			
	Final	35,380	30,085	2	,000
Comportamiento organizacional y Sistemas de evaluación	Sólo interceptación	55,039			
	Final	31,982	23,057	2	,000
Comportamiento organizacional y Sistemas de incentivos y recompensas	Sólo interceptación	67,574			
	Final	20,877	46,697	2	,000
Función de enlace: Logit.					

La tabla 7, evidencia información sobre los ajustes de los modelos entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Asimismo, se muestran los ajustes de los modelos entre el comportamiento organizacional y las dimensiones de la gestión del talento humano. El  $p\_valor < 0,05$  en todos los casos, y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor más bajo igual a 23,057, entre el comportamiento organizacional y sistemas de evaluación. Por otra parte, el valor más alto de este estadístico es igual a 58,627, entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Por lo tanto, se prueba que la gestión del talento humano y sus correspondientes dimensiones, dependen del compromiso organizacional.

### Prueba de bondad de ajuste de los modelos

Tabla 8

*Prueba de bondad de ajuste entre las variables de estudio*

Variables/dimensiones	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8,749	2	,073

Comportamiento organizacional y gestión del talento humano	Desvianza	7,681	2	,051
Comportamiento organizacional y Reclutamiento y selección	Pearson	,782	2	,676
	Desvianza	,763	2	,683
Comportamiento organizacional Capacitación y desarrollo profesional	Pearson	14,374	2	,051
	Desvianza	13,005	2	,061
Comportamiento organizacional y Sistemas de evaluación	Pearson	9,412	2	,0599
	Desvianza	9,465	2	,059
Comportamiento organizacional y Sistemas de incentivos y recompensas	Pearson	,010	2	,995
	Desvianza	,011	2	,995
Función de enlace: Logit.				

En la tabla 8, se muestran los resultados de la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde además se observa que el  $p\_valor > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano se ajustan el modelo de regresión logística ordinal. Asimismo, se ajustan al modelo de regresión logística ordinal los cruces que se ha hecho entre: Comportamiento organizacional y Reclutamiento y selección (Chi-cuadrado = ,782; sig. = ,676 > 0,05), Comportamiento organizacional Capacitación y desarrollo profesional (Chi-cuadrado = 14,374; sig. = ,051 > 0,05), Comportamiento organizacional y Sistemas de evaluación (Chi-cuadrado = 9,412; sig. = ,059 > 0,05, Comportamiento organizacional y Sistemas de incentivos y recompensas (Chi-cuadrado = ,010; sig. = ,995 > 0,05),

### **Estimaciones de los parámetros**

Tabla 9

*Estimaciones de parámetros*



		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[Gestión3 = 1]	-3,187	0,493	41,748	1	0
	[Gestión3 = 2]	0,041	0,329	0,015	1	0,901
Ubicación	[Comportamientoa3=1]	-4,187	0,622	45,363	1	0
	[Comportamientoa3=2]	-2,629	0,503	27,282	1	0
	[Comportamientoa3=3]	0 <sup>a</sup>	.	-	0	.
Umbral	[Reclutamiento3 = 1]	-2,732	0,416	43,173	1	0
	[Reclutamiento3 = 2]	-0,786	0,756	4,879	1	0,027
Ubicación	[Comportamientoa3=1]	-2,564	0,507	25,582	1	0
	[Comportamientoa3=2]	-2,22	0,436	25,918	1	0
	[Comportamientoa3=3]	0 <sup>a</sup>	.	-	0	.
Umbral	[Capacitación3 = 1]	-2,769	0,409	45,74	1	0
	[Capacitación3 = 2]	-0,291	0,332	0,771	1	0,38
Ubicación	[Comportamientoa3=1]	-2,726	0,511	28,493	1	0
	[Comportamientoa3=2]	-1,6	0,413	14,988	1	0
	[Comportamientoa3=3]	0 <sup>a</sup>	.	-	0	.
Umbral	[Sistemas3 = 1]	-1,769	0,363	23,73	1	0
	[Sistemas3 = 2]	0,28	0,321	0,763	1	0,382
Ubicación	[Comportamientoa3=1]	-2,341	0,498	22,122	1	0
	[Comportamientoa3=2]	-1,378	0,397	12,044	1	0,001
	[Comportamientoa3=3]	0 <sup>a</sup>	.	-	0	.
Umbral	[Incentivos3 = 1]	-3,467	0,463	55,973	1	0
	[Incentivos3 = 2]	-0,697	0,352	4,929	1	0,047
Ubicación	[Comportamientoa3=1]	-3,467	0,555	39,085	1	0
	[Comportamientoa3=2]	-1,433	0,422	11,561	1	0,001
	[Comportamientoa3=3]	0 <sup>a</sup>	.	-	0	.

En la tabla 9, muestra los resultados de estimación de parámetros entre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Además, se observa que el coeficiente Wald asociado a cada prueba es mayor que 4. Es decir, un comportamiento institucional inadecuado ( $Wald = 45,363 > 4$ ; sig. =,  $000 < 0,05$ ), es predictor de la gestión del talento humano deficiente ( $Wald = 41,748$  sig. =,  $000 < 0,05$ ). También, el comportamiento organizacional regular ( $Wald = 25,918$ ; sig. =,  $000 < 0,05$ ) es predictor del reclutamiento regular ( $Wald = 4,879$ ; sig. =,  $000 < 0,05$ ). Asimismo, se observa que el comportamiento organizacional regular ( $Wald = 28,493$ ; sig. =,  $000 < 0,05$ ), es predictor de la capacitación

(Wald = 45,740; sig. =, 000 < 0,05). Por otra parte, se evidencia que el comportamiento organizacional deficiente (Wald = 22,122; sig. =, 000 < 0,05) es predictor del sistema de evaluación deficiente (Wald = 23,730; sig. =, 000 < 0,05). Asimismo, el comportamiento organizacional regular (Wald = 11,561; sig. =, 001 < 0,05) es predictor de que se tenga un sistema de evaluación regular (Wald = 4,929; sig. =, 047 < 0,05).

### Prueba Pseudo R cuadrado

Tabla 10

*Prueba Pseudo R cuadrado*

Variables/dimensiones	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Comportamiento organizacional y gestión del talento humano	,329	,380	,198
Comportamiento organizacional y Reclutamiento y selección	,215	,242	,111
Comportamiento organizacional y Capacitación y desarrollo profesional	,185	,211	,097
Comportamiento organizacional y sistemas de evaluación	,145	,165	,074
Comportamiento organizacional y sistemas de incentivos y recompensas	,272	,312	,154

La tabla 10, muestra los estadísticos de la prueba Pseudo R cuadrado, para analizar el grado de variabilidad. De los tres estadísticos, se asumirá el mayor valor (coeficiente de Nagelkerke) en todos los casos. También, se observa, que el 38,0% de la **variabilidad** de la gestión del talento humano, depende del comportamiento organizacional. Asimismo, dependen del comportamiento organizacional: 24,2% del Reclutamiento y selección, el 21,1% de la Capacitación y desarrollo profesional, 16,5% de los sistemas de evaluación y el 31,2% de los sistemas de incentivos y recompensas.

#### IV. Discusión

En cuanto al objetivo general, los resultados a nivel descriptivo indican que el comportamiento organizacional está en el nivel regular con el 52,4% de las percepciones de los colaboradores. Asimismo, la variable GTH se encuentra en el nivel deficiente y representa el regular con el 47,6%. Por otro lado, los resultados inferenciales indican que la GTH, depende del comportamiento organizacional, como se demuestra con el  $p\_valor < 0,05$ , y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor igual a 23,057. También, la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde además se observa que el  $p\_valor > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Por otra parte, se observa que el coeficiente Wald asociado a la prueba de estimación de parámetros, es mayor que 4. Es decir, un comportamiento institucional inadecuado ( $Wald = 45,363 > 4$ ;  $sig. = ,000 < 0,05$ ), es predictor de la GTH deficiente ( $Wald = 41,748$   $sig. = ,000 < 0,05$ ). Asimismo, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 38,0% de la variabilidad de la GTH, depende del comportamiento organizacional. Por consiguiente, se concluye que el comportamiento organizacional influye en la GTH de una entidad bancaria del Perú, 2019. Por lo tanto, se rechaza  $H_0$ . Los resultados descritos anteriormente son coincidentes con lo que (Consuelo, Sarmenteros, et al., 2018) realizaron sobre el comportamiento organizacional integrado a otras variables para atender las escaseces y reclamaciones de la organización. Afirmaron que las variables asociadas al comportamiento organizacional son esenciales para la determinación de acciones que posibiliten gestiones exitosas. Por otro lado, (Padilla y Gonzáles, 2020) en su estudio, afirmaron que, el agrado laboral de los participantes, influye en forma directa en la concreción de un conjunto de actitudes que se oponen a los intereses organizacionales y hasta de los propios intereses de los trabajadores. También, (Barrios-Hernández y Figueroa-Saumet, 2020a) concluyeron que la GTH favorece el desarrollo de capacidades dinámicas tanto en los directivos como colaboradores de la organización. También, los resultados evidencian que cuando se comparte el espacio entre los conocimientos y el estilo de dirección o liderazgo, se puede promover la transformación positiva y el cambio en los colaboradores. Asimismo, los resultados descritos están en el mismo orden de ideas con lo que teóricamente sostuvieron, por ejemplo, (Arboleda, 2017) con la premisa que la estructura organizacional se subordina para evitar el fraccionamiento de los sistemas estructurales que tiene la organización. Por otro lado, Salanova & Schufeli (2009) citados por (García y Cérdenas, 2015) sostuvieron que tomando como marco de

referencia la psicología organizacional, las organizaciones están muy interesadas en reducir al máximo los efectos negativos del trabajo y realizan esfuerzos para potenciar los aspectos positivos. En ese sentido, el cambio de las empresas de muestra al esperar más de los colaboradores. También, (Dailey, 1990) refirió que el comportamiento organizacional, es conocido como el estudio del desempeño y las actitudes que demuestran los colaboradores en las organizaciones. Es decir, se direcciona el análisis acerca de la eficacia y eficiencia del desempeño de los trabajadores y sus implicancias en los niveles de productividad en todas las áreas de la organización. Para este propósito, la estrategia se centra básicamente en tres aspectos: el individuo, el grupo y la organización.

En relación al primer objetivo específico, los resultados a nivel descriptivo indican que el reclutamiento y selección se encuentra en el nivel regular y representa el 38,1%. Por otra parte, los resultados inferenciales evidencian que, el reclutamiento y selección depende del comportamiento organizacional, dado que el  $p\_valor < 0,05$ , y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor igual a 23,057. También, la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde además se observa que el  $p\_valor = ,676 > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y el reclutamiento y selección se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Por otra parte, se observa que el coeficiente Wald asociado a la prueba de estimación de parámetros, es mayor que 4. Es decir, un comportamiento organizacional regular (Wald = 25,918; sig. =, 000 < 0,05) es predictor del reclutamiento regular (Wald = 4,879; sig. =, 000 < 0,05). Asimismo, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 21,1% de la variabilidad del reclutamiento y selección, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el reclutamiento y selección del personal. Por consiguiente, se rechaza  $H_0$ . Estos resultados, tiene similitud a los encontrados por (Paredes, 2019) quien realizó un estudio liderazgo y comportamiento a nivel organizacional, en universidades de la provincia de Abancay y en su conclusión general afirmó que se evidencia una relación positiva, alta entre dichas variables. Sostiene, además, que esta situación se puede interpretar como una relación directa. Es decir, que, a mayor nivel de liderazgo, mejor comportamiento organizacional.

Asimismo, teóricamente (Camisón et al., 2006), definieron la dimensión reclutamiento y selección, la cual se toman en cuenta las políticas que están orientadas al reclutamiento y selección de los nuevos colaboradores de la organización. De la ejecución de estas políticas, asociadas a criterios debidamente establecidos, depende también la articulación del capital humano con la empresa. También, (Rothwell, 2009), sostuvo que las

organizaciones disponen de dos fuentes de talento: la primera se inicia y consolida en la misma organización para el desarrollo del talento y la segunda, recluta a los trabajadores talentosos fuera de la empresa.

En relación al segundo objetivo específico, los resultados a nivel descriptivo evidencian que la capacitación y desarrollo personal se encuentra en el nivel regular con el 48,3%. Por otra parte, los resultados inferenciales evidencian que, la capacitación y desarrollo personal depende del comportamiento organizacional, dado que el  $p\_valor < 0,05$ , y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor igual a 30,085. También, la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde además se observa que el  $p\_valor = ,051 > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y la capacitación y desarrollo personal se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Por otra parte, se observa que el coeficiente Wald asociado a la prueba de estimación de parámetros, es mayor que 4. Es decir, un comportamiento organizacional inadecuado (Wald = 45,740; sig. =, 000 < 0,05) es predictor de la capacitación y desarrollo personal deficiente (Wald = 28,493; sig. =, 000 < 0,05). Asimismo, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 31,2% de la variabilidad de la capacitación y desarrollo, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en la capacitación y desarrollo. Por consiguiente, se rechaza  $H_0$ . Estos resultados descriptivos coinciden con los hallazgos encontrados por (Loyaga, 2019) realizó un estudio en donde estableció cierta relación entre las habilidades sociales y el comportamiento organizacional, en un centro de atención primaria de ESSALUD, concluyó que, en las habilidades sociales, el 56% de los trabajadores tienen nivel alto, seguido del nivel medio con un 46%. Asimismo, en relación al comportamiento organizacional, se evidenció que el 24% del personal encuestado lo percibe en el nivel medio. Sin embargo, a nivel inferencial no se muestran evidencias de relación o dependencia alguna entre las variables investigadas. Por otro lado, desde una perspectiva teórica, (Rothwell, 2009) sostuvo que, en este aspecto o proceso se orienta a acortar las brechas en el rendimiento laboral en referencia a los resultados esperados. Esto consiste, en incrementar el rendimiento laboral a estándares aceptables.

Sobre el tercer objetivo específico, los resultados descriptivos indican que los sistemas de evaluación están en el nivel regular y deficiente con 40,1% en ambos casos. Por otra parte, los resultados inferenciales evidencian que, los sistemas de evaluación dependen del comportamiento organizacional, dado que el  $p\_valor < 0,05$ , y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor igual a 23,057. También, la prueba de bondad de ajuste de los

modelos, donde además se observa que el  $p\_valor = ,0599 > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y los sistemas de evaluación se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Por otra parte, se observa que el coeficiente Wald asociado a la prueba de estimación de parámetros, es mayor que 4. Es decir, un comportamiento organizacional inadecuado ( $Wald = 22,122$ ;  $sig. = ,000 < 0,05$ ) es predictor del sistema de evaluación deficiente ( $Wald = 23,730$ ;  $sig. = ,000 < 0,05$ ). Asimismo, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 16,5% de la variabilidad de los sistemas de evaluación, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el sistema de evaluación. Por consiguiente, se rechaza  $H_0$ .

Entre los hallazgos encontrados se tiene a, (Sáenz, 2019) quien llegó a la conclusión que la GTH y la satisfacción de los usuarios tienen relación moderada ( $Rho = 0,693$ ;  $sig. = 0,000 < 0,05$ ). Esta relación es positiva y directa, lo cual implica que, a mejor GTH, mejor será la satisfacción de los usuarios del CITE Agroindustrial de la provincia de Moquegua. Asimismo, (Rubio, 2019) afirmó existe relación significativa entre la GTH y la calidad de servicio que ofrece el personal asistencial de un centro hospitalario del Ministerio de Salud. Por otra parte, (Vilchez, 2019) realizó un estudio sobre la GTH y la gestión administrativa, arribando a la conclusión que se evidencia una relación positiva baja, la cual se demuestra con el coeficiente de correlación de Spearman ( $Rho = 0,422$ ;  $sig. = 0,002 < 0,05$ ). En referencia al cuarto objetivo específico, los resultados descriptivos indican que los sistemas de incentivos y recompensas están en el nivel regular con 46,9%. Asimismo, los resultados a nivel inferencial indican que, los sistemas de incentivos y recompensas dependen del comportamiento organizacional, dado que el  $p\_valor < 0,05$ , y el estadístico Chi-cuadrado asume el valor igual a 46,697. También, la prueba de bondad de ajuste de los modelos, donde además se observa que el  $p\_valor = ,995 > 0,05$ , lo cual indica que el comportamiento organizacional y los sistemas de incentivos y recompensas se ajustan al modelo de regresión logística ordinal. Por otra parte, se observa que el coeficiente Wald asociado a la prueba de estimación de parámetros, es mayor que 4. Es decir, un comportamiento organizacional regular ( $Wald = 11,561$ ;  $sig. = ,001 < 0,05$ ) es predictor de los sistemas de incentivos y recompensas regular ( $Wald = 4,929$ ;  $sig. = ,047 < 0,05$ ). Asimismo, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 31,2% de la variabilidad del sistema de incentivos y recompensas, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el sistema de incentivos y recompensas. Por consiguiente, se rechaza  $H_0$ . Estos resultados responden a lo que teóricamente (Camisón

et al., 2006), sostuvieron en el sentido que los sistemas de incentivos y recompensas, son los aspectos más relevantes del diseño de toda organización, dado que constituyen en un elemento primordial para la consolidación del sistema de calidad asociado a la política de relaciones humanas a nivel organizacional.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** En referencia al objetivo general se concluye que el comportamiento organizacional está en el nivel regular con el 52,4% y la GTH en el nivel deficiente con el 47,6%. También, la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 38,0% de la variabilidad de la GTH, depende del comportamiento organizacional. Por consiguiente, se concluye que el comportamiento organizacional influye en la GTH de una entidad bancaria del Perú, 2019.

**Segunda:** En relación al primer objetivo específico, los resultados a nivel descriptivo indican que el reclutamiento y selección se encuentra en el nivel regular y representa el 38,1%. Por otro lado, en los resultados inferenciales se evidencia en la prueba Pseudo R, que el 21,1% de la variabilidad del reclutamiento y selección, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el reclutamiento y selección del personal.

**Tercera:** En relación al segundo objetivo específico, los resultados a nivel descriptivo muestran que la capacitación y desarrollo personal está en el nivel regular y representa el 48,3%. Asimismo, en la prueba Pseudo R cuadrado se evidencia que el 31,2% de la variabilidad de la capacitación y desarrollo, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en la capacitación y desarrollo personal.

**Cuarta:** Sobre el Tercer objetivo específico, los resultados descriptivos indican que los sistemas de evaluación están en el nivel regular y deficiente con 40,1% en ambos casos. Por otra parte, en la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 16,5% de la variabilidad del sistema de evaluación, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el sistema de evaluación.

**Quinta:** En cuanto al cuarto objetivo específico, los resultados a nivel descriptivo indican que los sistemas de incentivos y recompensas está en el nivel regular con el 46,9%. Por otra parte, en la prueba Pseudo R cuadrado indica, que el 31,2% de la variabilidad del sistema de incentivos y recompensas, depende del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se concluye que el comportamiento organizacional influye en el sistema de incentivos y recompensas.



## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se recomienda a la gerencia general, establecer y aplicar estrategias institucionales para mejorar el comportamiento organizacional, en las áreas que evidencian dificultades. Esto generará condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos de la GTH.

**Segunda:** Se sugiere para futuras investigaciones sobre la temática de este estudio, ampliar el número de elementos de la muestra y atendiendo también, a otros factores sociodemográficos internos y externos que influyen o está asociados a la GTH.

**Tercera:** Se recomienda a la gerencia general de la entidad bancaria, hacer una revisión acerca del manejo de las políticas institucionales sobre la capacitación y desarrollo personal. Para evitar la permanente transpirabilidad de los colaboradores.

**Cuarta:** Se recomienda a la gerencia general de la entidad bancaria, revisar los criterios y aplicación de las políticas institucionales respecto al sistema de incentivos y recompensas de los colaboradores en las diferentes áreas de la organización. Para este propósito es necesario que se pueda, aprovechar las experiencias exitosas de otras entidades bancarias, respecto al comportamiento organizacional y la GTH.

## **Propuesta**

### **1. Datos generales:**

**1.1 Título:** Propuesta para reforzar los lineamientos sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano de la entidad bancaria.

**Responsable:** Mgtr. Valencia Giraldo, Evelin Brigitte

**Institución:** Institución Bancaria de Lima

### **2. Fundamentación**

Luego de haber realizado la investigación sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en una entidad bancaria del Perú del 2019 y habiendo obtenido la información de los resultados, conclusiones y recomendaciones ya mencionados la propuesta es de establecer o reforzar los lineamientos sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano de la entidad bancaria.

### **3. Objetivos:**

#### **General**

Mejorar el comportamiento organizacional y el talento humano especializado para asegurar el crecimiento sostenido de la organización bancaria.

#### **Específicos.**

1. Informar a la gerencia para que pueda tomar una decisión respecto al talento humano especializado que es deficitario y e inexistente.
2. Realizar capacitaciones lo cual los colaboradores se puedan identificar con la organización lo cual tiene que tener una frecuencia
3. Verificar y si es necesario actualizar los manuales de organización y funciones en el que se identifiquen los perfiles de puestos de trabajo y modificar los contratos y reglamento interno laboral en el que se inserten lineamientos.
4. Realizar una auditoría interna si fuera necesario para establecer indicadores que permitan medir la gestión del talento humano especializado y así pueda mejorar la productividad y los resultados de la entidad bancaria.

### **4. Justificación y explicación**

Luego de haber realizado la investigación sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en una entidad bancaria del Perú del 2019 y habiendo obtenido la información de los resultados, conclusiones y recomendaciones ya

mencionados la propuesta es de establecer o reforzar los lineamientos sobre el comportamiento organizacional y la gestión del talento humano de la entidad bancaria.

### **Fundamentación**

Al realizar la investigación en una entidad bancaria ubicada en Lima -Perú, se identificó que el comportamiento organizacional se relaciona con la gestión del talento humano lo cual se tiene que considerar o actualizar la información de la gestión del talento humano como el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo profesional , sistemas de evaluación y sistemas de incentivos lo cual tienen que estar basados en la persona (Competencia, desempeño, antigüedad y potencial), mercado (Oferta y demanda) y prácticas y puesto (Descripción de puesto y la valoración ) y la empresa (Capacidad de pago, política salarial y resultados de la empresa)

## **5. ACTIVIDADES**

- a) Elaborar y presentar un informe a la gerencia sobre la situación actual de la gestión del talento humano especializado. A fin de que puede conocer los problemas y deficiencias para la toma de decisiones.
- b) Diseñar y aplicar un programa para la capacitación y evaluación para todos los colaboradores de la entidad bancaria.
- c) Verificar y actualizar los manuales de organización y funciones en el que se identifiquen los perfiles de puestos de trabajo y modificar los contratos y reglamento interno laboral en el que se inserten lineamientos.
- d) Realizar una auditoría interna para establecer indicadores que permitan medir la gestión del talento humano especializado

## **6. Cronograma**

N°	Actividades	Recursos	Responsables
1	Elaborar y presentar un informe a la gerencia sobre la situación actual de la gestión del talento humano especializado. A fin de que puede	Informáticos y humanos	Gerencia de Gestión del Talento Humano

	conocer los problemas y deficiencias para la toma de decisiones.		
<b>2</b>	Diseñar y aplicar un programa para la capacitación y evaluación para todos los colaboradores de la entidad bancaria	Humanos	Área de capacitación y monitoreo
<b>3</b>	Verificar y actualizar los manuales de organización y funciones en el que se identifiquen los perfiles de puestos de trabajo y modificar los contratos y reglamento interno laboral en el que se inserten lineamientos	Manuales y Reglamentos	Gerencia de Gestión de Recursos Humanos
<b>4</b>	Realizar una auditoría interna para establecer indicadores que permitan medir la gestión del talento humano especializado	Humanos	Gerencia de Gestión de Recursos Humanos

## **7. Evaluación y control**

Para evaluar la aplicación la presente propuesta, se tendrá en cuenta los manuales e indicadores existentes y los que se van a explicitar. Para ello se puede recurrir a la elaboración de rubricas de evaluación de cada uno de los procesos.

## Referencias

- Agarwal, K. (2015). Talen management. *Journal of Advances in Business Management*, 1(1), 24-31. <https://doi.org/10.14260/jadbm/2015/4>
- Aira, M. (2016). Institutions and their impact on the organizational behavior. *Scientific e-journal of Management Science*, 33, 99-112. [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)
- Anguera, M. T., Arnau, J., Ato, M., Martínez, R., Pascual, J., & Vallejo, G. (2010). *Métodos de investigación en psicología*. Síntesis. <https://www.casadellibro.com/libro-metodos-de-investigacion-en-psicologia-nddsc/9788477382843/468956>
- Arboleda, R. (2017). Dissipative Structures in Communication and Organizational Behavior. *Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 21(2), 498-521. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/891>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2019). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Barrios-hernández, K. C., & Figueroa-saumet, E. O. B. (2020a). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Barrios-hernández, K. C., & Figueroa-saumet, E. O. B. (2020b). Conditions of human talent management that favor the development of dynamic capabilities. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Pearson Educación (ed.); 3ra.). <http://biblioteca.uccvirtual.edu.ni>
- Buchelli Aguirre, E. E., Yara Rodríguez, Y. K., & Africano Martínez, E. A. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 109-117. <https://doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.005>
- Carrillo, P. A. (2019). Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. [http://base.socioeco.org/docs/documento\\_completo.pdf](http://base.socioeco.org/docs/documento_completo.pdf)

pdfa1b.pdf

- Caldas, M. P. (2002). Comportamiento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 223-223. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552002000300016>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PEARSON EDUCACIÓN, S. A.  
[https://books.google.com.co/books/about/Gestión\\_de\\_la\\_calidad.html?id=95A3GQAACAAJ&pgis=1](https://books.google.com.co/books/about/Gestión_de_la_calidad.html?id=95A3GQAACAAJ&pgis=1)
- Castro, K., Luna, K., & Erazo, J. C. (2020). Gestión del talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://doi.org/www.doi.org/10.36390/telos221.13>
- Chiavenato, I. (2009a). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009b). Gestión de Talento Humano. En *Gestión del talento humano* (Vol. 2). [http://librosgratis.net/book/gestion-del-talento-humano\\_39221.html#](http://librosgratis.net/book/gestion-del-talento-humano_39221.html#)
- Consuelo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 92-100.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii10118.pdf>
- Consuelo, C., Sarmenteros, I., Gómez, O., & Falcón, O. (2018). Procedure for the study of Organizational Behavior. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 92-100.  
<http://www.rii.cujae.edu.cu>
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cox, J., & Pino, N. (2010). Cinismo y comportamiento organizacional: una relación dialéctica. *Psicolog, Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(2), 7-15.  
[https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL\\_RESUMENES=&query=Dismax.DOCUMENTAL\\_AUTORES=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&query=Dismax.DOCUMENTAL\\_ENTIDAD=&filtros.DOCUMENTAL\\_FACET\\_ENTIDAD=artre](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_RESUMENES=&query=Dismax.DOCUMENTAL_AUTORES=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&query=Dismax.DOCUMENTAL_ENTIDAD=&filtros.DOCUMENTAL_FACET_ENTIDAD=artre)
- Dailey, R. (1990). Comportamiento Organizacional. *Edinburgh Business School Heriot*

- Watt University, 2012(1105), 167-189. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar TT - Sense of belonging and organizational commitment: prediction of well-being. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n2/a04v32n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lang=es%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n2/a04v32n2.pdf)
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70005-9)
- Galicia, L. A., Balderrama, J. A., & Navarro, R. E. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 9(2), 42-53. <https://doi.org/10.18381/Ap.v9n2.993>
- García, J., & Cérdenas, I. (2015). Perspectivas actuales en Psicología Organizacional. *Podium*, 28, 69-82. [https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL\\_TODO=psicologia+organizacional&querysDismax.DOCUMENTAL\\_ENTIDAD=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_TITULOS=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_RESUMENES=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL\\_A](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=psicologia+organizacional&querysDismax.DOCUMENTAL_ENTIDAD=&querysDismax.DOCUMENTAL_TITULOS=&querysDismax.DOCUMENTAL_RESUMENES=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL_A)
- Gelabert, C. M., & Martinez, A. A. (2012). The contribution of human resource management to the knowledge management. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Gentilin, M. (2017). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3(May), 186-190.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES (ed.); 1ra ed.).
- LLanos, M., & Heredia, R. (2018). Organizational culture: conceptual approach and delimitation of variables for your study. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1-20.
- Lobo, C. A. (2017). *Gestión Del Talento Humano*. Fundación Universitaria del Área Andina.

- Loyaga, C. A. (2019). *Habilidades sociales relacionado con la percepción del comportamiento organizacional en el Centro de Atención Primaria II Huamachuco-ESSALUD 2019* [(Tesis de maestría). Universidad César Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/37560/loyaga\\_rc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/37560/loyaga_rc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- May, E. G., Hernández, L., Neme, S., & Reyes, R. (2019). El compromiso Organizacional de trabajadores de la educación superior en el sureste de México The Organizational commitment of higher education workers in southeastern Mexico. *Revista de Educación Superior*, 3(8), 27-35. <https://doi.org/10.35429/JHS.2019.8.3.27.35>
- Molina, L., Biones, Í., & Artega, H. (2016). Organizational behavior and its importance for business administration. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 498-510.  
[https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL\\_RESUMENES=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_AUTORES=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_ENTIDAD=&filtros.DOCUMENTAL\\_FACET\\_ENTIDAD=artre](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_RESUMENES=&querysDismax.DOCUMENTAL_AUTORES=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&querysDismax.DOCUMENTAL_ENTIDAD=&filtros.DOCUMENTAL_FACET_ENTIDAD=artre)
- Müggenburg, M. C., & Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Revista Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, 4(1).  
<https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>
- Munir, S., Asim, M., Salman, M., Rafaget, samiullach I., Tariq, B., Muhammad, I., Muhammad, O., & Abbas, M. (2019). Función mediadora del comportamiento de ciudadanía organizacional en el liderazgo auténtico y el desempeño laboral de los empleados: un estudio sobre instituciones de educación superior en Pakistán. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2(1), 1-6.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Padilla, J. I., & Gonzáles, J. R. (2020). Comportamiento de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados del sector hotelero de Zacatecas (México). *Estudios y Perspectivas en turismo*, 29, 605-626. issn: 0327-5841
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.  
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Paredes, R. J. (2019). *Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional en los*



- directivos de las universidades de Abancay, 2018* [(Tesis de doctorado) Universidad César Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/39014/paredes\\_vr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/39014/paredes_vr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peláez-León, J. D., García, M., & Azuero, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28.  
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70016-3)
- Quiñones, E., & Mateu, M. (1983). Los paradigmas de la psicología industrial organizacional. *Llull: Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas*, 6(10), 67-92.  
[https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL\\_TODO=psicologia+organizacional&querysDismax.DOCUMENTAL\\_ENTIDAD=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_TITULOS=&querysDismax.DOCUMENTAL\\_RESUMENES=&rango.DOCUMENTAL\\_ANYO\\_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL\\_A](https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querysDismax.DOCUMENTAL_TODO=psicologia+organizacional&querysDismax.DOCUMENTAL_ENTIDAD=&querysDismax.DOCUMENTAL_TITULOS=&querysDismax.DOCUMENTAL_RESUMENES=&rango.DOCUMENTAL_ANYO_PUBLICACION=&rango.DOCUMENTAL_A)
- Reig, A., López, J., & Clemente, M. (2016). Compromiso organizacional en trabajadores del sector naval. En ACMS (Ed.), *Integraciones y Desintegraciones sociales* (pp. 295-304). [https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/18.Reig\\_Botella.Valdep.2016.254\\_261-5.pdf](https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/18.Reig_Botella.Valdep.2016.254_261-5.pdf)
- Reig, A., & Rico, N. (2019). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Rihumso*, 15(8), 21-44.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6976607>
- Reyes, A. A., Gonzalez, L. S., Reyes, A. A., & Gonzalez, L. S. (2014). Gestión estratégica del talento humano consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del caos manifiesto. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61.  
[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70019-9](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70019-9)
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Human resources differential management: A review and an integration of the literature. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Rondón, E. J. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Científica*, 4(14), 101-119.  
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.5.101-119>

- Rothwell, W. J. (2009). Introducción a la gestión del talento. En *Dale Carnegie Training* (pp. 1-12). <http://www.crecento.es/wp-content/uploads/2014/02/LB-gestión-del-talento.pdf>
- Rubio, E. (2019). *Gestión del talento humano y calidad del servicio del personal asistencial de un hospital del MINSA, Lima, 2019*. [(Tesis de maestría). Universidad cesar Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36440/Rubio\\_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/36440/Rubio_AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sáenz, E. (2019). *Gestión del talento humano y la satisfacción de los usuarios del CITE Agroindustrial Moquegua al 2019* [(Tesis de maestría). Universidad César Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38921/Sáenz\\_HE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/38921/Sáenz_HE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sagastegui, R. F. (2019). *Comportamiento organizacional y satisfacción laboral en la I.E “Salaverry” de Alto Salaverry – 2019* [(Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37667/sagastegui\\_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37667/sagastegui_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Salanova, M., Martínez, Ma, I., Bresó, B., Llorens, S., & Grau, G. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios : facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21(1), 170-180.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16721116>
- Saldarriaga, J. G. (2013). Social responsibility and knowledge management as strategies of human management. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 12, 115-133.  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/Psicologia/article/Viewfile/1725/1118>
- The Denison Organizational Cultural. (2016). *Organizational Culture*.  
<https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Vesga, J. J. (2017). Conceptualización en la psicología organizacional y del trabajo: necesidad de congruencia con fenómenos y hechos Conceptualization in work and organizational psychology: need for congruence with phenomena and facts. *Quaderns*

*de Psicología*, 19(1), 89-100. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1385>

Vilchez, D. (2019). *Gestión del talento humano y gestión administrativa del área de tesorería del Ministerio de Salud, Lima 2018* [(Tesis de maestría). Universidad César Vallejo].

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29513/Vilchez\\_VDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/29513/Vilchez_VDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexos**

**Matriz de consistencia**

**Título:** Comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019

**Autor:** Evelin Brigitte Valencia Giraldo

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema General:</b>  ¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019?  <b>Problemas Específicos:</b>  ¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019? ¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019? ¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019? ¿Cuál es la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019?	<b>Objetivo general:</b>  Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano en una entidad bancaria del Perú, 2019.  <b>Objetivos específicos:</b>  Determinar la influencia del comportamiento organizacional en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019. Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019. Determinar la influencia del comportamiento organizacional en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019. Determinar la influencia del comportamiento organizacional en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019.	<b>Hipótesis general:</b>  El comportamiento organizacional influye en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019  <b>Hipótesis específicas:</b>  El comportamiento organizacional influye en el reclutamiento y selección en una entidad bancaria del Perú, 2019  El comportamiento organizacional influye en la capacitación y desarrollo profesional de una entidad bancaria del Perú, 2019  El comportamiento organizacional influye en los sistemas de evaluación de una entidad bancaria del Perú, 2019.  El comportamiento organizacional influye en la gestión del talento humano de una entidad bancaria del Perú, 2019.	<b>Variable independiente: Comportamiento organizacional</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
			Implicación	Empoderamiento Trabajo en equipo Desarrollo de capacidades	De 1 a 9	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuado 33 - 77 Regular 78 - 121 Bueno 122- 165
			Consistencia	Valores Acuerdos Coordinación	De 10 a 16		
			Adaptabilidad	Orientación al cambio Orientación al cliente Aprendizaje organizativo	De 17 a 24		
			Misión	Dirección y propósitos estratégicos Metas y objetivos Visión	De 25 a 33		
			<b>Variable dependiente: Gestión del talento humano</b>				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
			Reclutamiento y selección	Candidatos internos o externos Criterio de búsqueda Canal de reclutamiento Técnicas de selección Criterios de selección	De 1 a 6		Deficiente 20- 46 Regular 47 – 72

organizacional en los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019?	organizacional en los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019	los sistemas de incentivos y recompensas de una entidad bancaria del Perú, 2019.	Capacitación y desarrollo profesional	Evaluación de necesidades de formación Contenido Métodos y fuentes de capacitación Autoevaluación Orientación Perfeccionamiento	De 7 a 12	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bueno 73 -100
			Sistemas de evaluación	Finalidad Criterios para emitir juicios Mecanismos de control Técnicas de mediación	De 13 a 16		
			Sistemas de incentivos y recompensas	Incentivo de rendimiento individual Incentivo de rendimiento de los equipos Incentivo de rendimiento a toda la planta Incentivo de rendimiento a unidades estratégicas	De 17 a 20		

### CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto, al Compromisos organizacional, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

#### ESCALA VALORATIVA

Puntaje	Escala
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
DIMENSIÓN IMPLICACIÓN		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
6	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
7	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
8	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
9	La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
DIMENSIÓN CONSISTENCIA		1	2	3	4	5
10	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
11	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
12	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
13	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
14	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
15	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
16	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD		1	2	3	4	5
17	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
18	Respondemos bien a los cambios del entorno					

19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
20	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
21	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
22	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
23	La innovación es algo que fomenta la empresa					
24	Muchas ideas «se pierden por el camino»					
	<b>DIMENSIÓN MISIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
26	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
27	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
28	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
29	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
30	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
31	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
32	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
33	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					

¡Muchas gracias!



### CUESTIONARIO

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto, a la Gestión de recursos humanos, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

#### ESCALA VALORATIVA

Puntaje	Escala
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS						
DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		1	2	3	4	5
1	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con colaboradores de la organización					
2	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con personal externo a la organización					
3	Los criterios de reclutamiento de candidatos internos y externos para ocupar nuevos cargos están bien establecidos					
4	Los mecanismos para el reclutamiento de personal son adecuados					
5	Las técnicas de selección para los nuevos trabajadores están adecuadamente establecidas.					
6	Los criterios de para el reclutamiento y selección del personal, están bien definidos					
DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL		1	2	3	4	5
7	Los directivos de la organización evalúan sistemáticamente las necesidades de formación de los colaboradores					
8	La organización tiene establecidas políticas de reforzamiento de conductas positivas de sus colaboradores					
9	Se incentiva el uso de métodos y fuentes de capacitación en los colaboradores					
10	Se realizan el proceso de autoevaluación para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores					
11	Se establecen mecanismos de orientación hacia los colaboradores, sobre temas de capacitación que les son necesarios conocer para su desarrollo profesional					
12	El perfeccionamiento de los colaboradores se realiza en forma permanente.					
DIMENSIÓN SISTEMAS DE EVALUACIÓN		1	2	3	4	5
13	Los sistemas de evaluación que están implementados cumplen las finalidades de promoción e incentivos de los colaboradores					

14	Los colaboradores conocen los criterios que se utilizan en la evaluación del rendimiento laboral					
15	Los mecanismos de control de los procesos en cada una de las unidades están bien establecidos					
16	Las técnicas de medición del rendimiento laboral de los colaboradores son justas					
	<b>DIMENSIÓN SISTEMAS DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17	La organización incentiva el rendimiento laboral individual de los colaboradores					
18	La organización incentiva el rendimiento laboral de los equipos de trabajo					
19	La organización incentiva el rendimiento laboral de todos los colaboradores					
20	La organización incentiva el rendimiento laboral de las unidades estratégicas					

¡Muchas gracias!

## Resultados de la prueba piloto

Su periodo de uso temporal para IBM SPSS Statistics caducará en 5715 días.

GET

FILE='D:\EVELYN\PRUEBA PILOT.sav'.

DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22  
p23 p24

p25 p26 p27 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilidad

Notas		
<hr/>		
Salida creada		08-MAY-2020 06:55:03
Comentarios		
Entrada	Datos	D:\EVELYN\PRUEBA PILOT.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
	Entrada de matriz	D:\EVELYN\PRUEBA PILOT.sav
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.

	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY  /VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 p11 p12 p13 p14 p15 p16 p17 p18 p19 p20 p21 p22 p23 p24 p25 p26 p27 p28 p29 p30 p31 p32 p33 p34 p35  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,02
	Tiempo transcurrido	00:00:00,02

[ConjuntoDatos1] D:\EVELYN\PRUEBA PILOT.sav

## Escala: ALL VARIABLES

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,945	35

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	121,67	485,885	,418	,945
p2	121,30	461,872	,797	,942
p3	121,60	477,903	,483	,945
p4	121,00	494,138	,156	,947
p5	121,80	476,097	,483	,945
p6	121,40	487,214	,306	,946
p7	121,47	472,671	,602	,944
p8	121,60	467,421	,687	,943
p9	121,43	463,702	,778	,942
p10	121,50	472,948	,612	,944
p11	121,23	477,978	,521	,944
p12	121,23	461,840	,865	,941
p13	121,43	467,564	,825	,942
p14	121,07	478,892	,632	,944
p15	121,80	479,821	,539	,944
p16	120,90	487,955	,407	,945
p17	121,43	475,840	,710	,943
p18	121,90	468,576	,583	,944
p19	121,07	471,375	,682	,943
p20	121,43	470,116	,623	,943
p21	121,67	488,023	,380	,945
p22	121,70	474,493	,574	,944
p23	121,77	467,978	,747	,942
p24	121,90	476,783	,561	,944
p25	121,80	474,786	,509	,944
p26	122,03	473,068	,612	,944

p27	121,73	472,823	,576	,944
p28	122,20	466,993	,639	,943
p29	122,23	479,082	,514	,944
p30	122,47	473,982	,499	,945
p31	121,23	487,633	,282	,946
p32	121,13	467,913	,605	,944
p33	121,33	468,092	,582	,944
p34	121,33	470,368	,496	,945
p35	121,73	480,478	,444	,945

## RELIABILITY

/VARIABLES=p36 p37 p38 p39 p40 p41 p42 p43 p44 p45 p46 p47 p48 p49 p50 p51 p52 p53 p54 p55

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilidad

Notas		
Salida creada		08-MAY-2020 06:55:32
Comentarios		
Entrada	Datos	D:\EVELYN\PRUEBA PILOT.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	30
	Entrada de matriz	
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.

Sintaxis

RELIABILITY

/VARIABLES=p36 p37 p38  
p39 p40 p41 p42 p43 p44  
p45 p46 p47 p48 p49 p50  
p51 p52 p53 p54 p55

/SCALE('ALL VARIABLES')  
ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00,00
	Tiempo transcurrido	00:00:00,00

## Escala: ALL VARIABLES

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	20

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p36	76,30	141,941	,200	,922
p37	76,00	133,793	,583	,912
p38	76,13	129,430	,716	,909

p39	75,50	132,052	,681	,910
p40	75,37	134,999	,659	,911
p41	75,37	136,654	,643	,911
p42	75,57	130,530	,804	,907
p43	75,77	134,668	,596	,912
p44	75,53	148,464	-,019	,922
p45	75,43	129,151	,800	,907
p46	75,37	140,033	,481	,914
p47	75,70	134,355	,610	,912
p48	76,27	126,961	,679	,910
p49	75,43	130,806	,674	,910
p50	75,87	133,982	,600	,912
p51	75,70	137,045	,443	,915
p52	75,73	135,651	,515	,914
p53	75,93	141,651	,306	,918
p54	75,80	133,959	,647	,911
p55	75,53	128,464	,747	,908

---



### Base de datos de la prueba piloto

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	2	3
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2
16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	5
17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5	5	4
18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2
20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	1	3	4	1	2	4
22	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5
23	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	2
24	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5
25	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	4
26	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5
27	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	3	5	5	5

28	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3
29	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3
30	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4

Nª	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53	p54	p55
1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	4	4	4	4
2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5
4	1	1	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	3	4
5	2	3	2	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	2	4	5	5	4	4
6	4	4	4	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	2	2
7	3	4	2	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	2	3	2	3	2
8	4	4	3	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	2	3	4	5	3	4
9	1	3	1	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	3	2	3	4	5	4
10	2	2	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5
11	3	4	2	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	2	1	2	3	4
12	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	3	2	5	5	5	3	3	4	2
14	1	2	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	5
15	1	2	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
16	5	4	5	2	1	1	5	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
17	5	4	3	2	1	1	5	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	1	4	4	1	1	3	4	3	3	2	1
18	2	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
19	4	2	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	3	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
21	4	1	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5

22	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	
23	3	3	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
24	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	
25	4	4	1	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	
26	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
27	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
28	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5
29	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4
30	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4

## Base de datos y resultados de la prueba piloto

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	
1	CONFIABILIDAD DE ALFA DE CROMBACH																																					
2																																						
3	ALFA DE CROMBACH																																					
4	Total Sujetos=		30																																			
5																																						
6	Var-Total=		450																																			
7	Preguntas=		33																																			
8	Media=		3,47	3,83	3,53	4,13	3,33	3,73	3,67	3,53	3,7	3,63	3,9	3,9	3,7	4,07	3,33	4,23	3,7	3,23	4,07	3,7	3,47	3,43	3,37	3,23	3,33	3,1	3,4	2,93	2,9	2,67	3,9	4	3,8			
9	Varianza=		0,74	1,32	1,22	1,09	1,4	1,1	1,2	1,29	1,25	1,14	1,06	1,13	0,91	0,69	0,85	0,6	0,7	1,63	1,03	1,32	0,67	1,15	1,07	1,01	1,4	1,13	1,28	1,51	0,99	1,54	1,2	1,59	1,68			
10	Cuenta =		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30			
11	Sujeto		Pgta01	Pgta02	Pgta03	Pgta04	Pgta05	Pgta06	Pgta07	Pgta08	Pgta09	Pgta10	Pgta11	Pgta12	Pgta13	Pgta14	Pgta15	Pgta16	Pgta17	Pgta18	Pgta19	Pgta20	Pgta21	Pgta22	Pgta23	Pgta24	Pgta25	Pgta26	Pgta27	Pgta28	Pgta29	Pgta30	Pgta31	Pgta32	Pgta33			
12	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2			
13	2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2			
14	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3				
15	4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2				
16	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	5	3	3				
17	6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5				
18	7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	5	4	4				
19	8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2	4	4	3	5	4	5				
20	9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	3	1	3	1	4	5	3					
21	10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4				
22	11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	2	5	4	4				
23	12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	2				
24	13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	3	5	3				
25	14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	1	5	5	5				
26	15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	4	4	4				
27	16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	5	2	1	1				
28	17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5	5	4	5	4	3	2	1	1				
29	18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	3	3	4	5	4					
30	19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	5	5				
31	20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	3	1	4	5	5					
32	21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	1	3	4	1	2	4	4	1	3	3	4	5				
33	22	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	3	3	4	5	5				
	ALFA DE CROMBACH																																					
	kr20																																					
	Interpretación																																					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1	CONFIABILIDAD DE ALFA DE CROMBRACH																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

### Base de datos de la muestra

Nº	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29
1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3
4	2	1	2	5	3	4	2	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3
6	3	4	3	3	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4
7	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
8	3	5	4	5	1	5	5	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	3	3	3	4	5	3	2	2	4	4
9	2	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	2	5	4	2	3	3	2	2	2	3	1	3
10	5	4	4	5	2	5	4	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2
11	3	2	2	5	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4
12	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
13	4	4	2	1	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	1	5	4	3	5	3	4	5	4	5	5	5
14	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2
15	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2
16	4	4	4	3	3	1	2	1	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4
17	4	4	4	3	3	2	3	2	4	5	5	4	3	4	5	4	4	2	5	4	3	2	5	4	5	5	4	5	4
18	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	2	3
19	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2
20	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	4	3	2	5	3	4	3	3
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	1	3	4	1	2	4	4	1
22	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	5	3	3
23	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	3	2	3	3
24	3	4	3	5	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	3
25	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	2	3	4	4	4

26	3	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3
27	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	3	5	5	5	3	3
28	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3
29	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3
30	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
31	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3	5	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	4
32	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	4	1	4	3	4	2	1	3	2	1	3	3	3	2	3
33	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	4
34	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	5	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4
35	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	5	3	4	4	2	3	3	3	2	1	3	3	3	5	3
36	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	4	5	2	2	4	2	1	3	2	3	3	3	2	3	2
37	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	2	3	2	5	2
38	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	5	2	2	2	5	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2
39	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	5	1	5	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3
40	1	2	2	1	4	4	3	4	3	4	2	2	1	1	5	4	5	4	5	2	2	3	2	2	2	3	2	5	3
41	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	4	5	5	5	2	1	2	2	2	2	5	3	4	2
42	3	3	2	2	5	4	4	5	5	5	2	2	3	3	1	3	5	1	5	2	1	2	5	1	5	3	3	4	1
43	2	2	1	1	5	4	4	5	5	5	1	2	2	2	4	3	4	3	2	2	1	3	4	5	4	5	3	3	3
44	2	3	3	2	5	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	4	3	2	4	2	1	3	4	5	5	5	3	3	2
45	3	3	3	2	5	5	3	5	3	5	2	2	1	1	4	4	5	4	4	2	1	2	3	5	1	5	3	4	1
46	3	3	2	1	3	5	5	5	5	3	2	2	2	2	4	5	4	4	1	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3
47	2	2	2	2	5	3	3	5	4	5	3	2	3	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	3	2	4	3	5	1
48	3	3	2	2	5	4	5	4	4	5	2	2	3	3	5	5	4	5	3	3	2	3	4	5	4	4	3	4	1
49	1	1	1	1	5	3	3	5	5	5	1	2	1	1	5	1	4	5	5	3	3	3	5	4	4	1	3	5	2
50	3	2	2	1	3	4	2	1	1	3	3	3	2	2	5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	1	2
51	3	2	2	1	5	4	3	3	4	5	3	3	2	2	4	5	5	5	4	2	1	3	5	4	5	3	3	5	4
52	3	3	2	2	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	1	4	5	4	3	3	3	1	4	5	5	3	3	3
53	3	3	2	1	5	5	4	5	4	5	3	3	3	1	5	5	4	1	3	2	1	3	5	4	3	5	3	3	3
54	3	3	2	2	4	3	4	3	2	5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	5	5	5	4	3	3	4

55	3	3	2	1	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	2	3	1	4	5	4	3	2	3
56	3	3	2	1	5	5	2	5	2	5	3	3	3	3	3	5	1	5	3	2	2	4	5	4	1	3	3	1	4
57	3	3	2	1	4	2	4	4	2	4	3	3	3	3	5	2	5	4	1	2	2	4	4	5	3	4	1	3	4
58	3	3	2	1	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	5	4	3	5	5	2	2	5	5	4	4	3	2	5	3
59	3	3	2	1	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2
60	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	1	1	5	2	2	2	2	3	5	2
61	3	3	3	3	3	4	2	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	2	4	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2
62	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	3	3	2	2	5	3	4	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3
63	3	3	2	1	5	3	3	5	3	5	3	3	3	2	4	4	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2	3	5	3
64	3	3	3	2	5	5	4	5	4	5	3	3	3	2	3	3	2	5	4	2	2	3	2	3	3	3	3	4	2
65	3	3	3	2	5	3	4	3	2	5	3	3	3	2	3	3	3	4	3	1	1	4	1	2	2	3	3	4	1
66	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3
67	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2
68	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	5	1	2	1	1	3	4	1
69	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	1	1	5	3	3	3	3	3	4	3
70	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	2	2	5	1	3	3	3	2	5	1
71	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1
72	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	3	2	2	1	2	2	5	2
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	1	5	2	3	3	3	2	1	2
74	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	5	3	4	2	5	4
75	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	4	4	3	2	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	4	4	4	5	3	4	2	2	2	4	2	3	5	3	2	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	5	3	5	3	5	4	3	2	3	2	4	1	4	3	4	2	3	3
78	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	2	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	5	4	5	2	4	2	2	2	3	5	3	3	4	3	3	3
80	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	5	4	4	2	2	1	5	3	4	4	2	2	3	3
81	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	4	2	2	2	4	5	2	2	4	3	3	3
82	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	1	1	3	2	4	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3
83	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	2	4	1	2	2	5	2	2	2	5	2	3	3



84	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	2	4	3	3	1	5	1	5	3	2	3	3
85	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	3	4	2	1	1	5	4	5	4	5	4	3	3
86	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	5	3	4	3	2	1	3	4	5	5	5	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	1	3	5	1	5	3	3	3
88	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	5	5	2	5	2	5	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	4	3	3
89	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	4	2	4	4	2	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3
90	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	3	3	3	1	1	4	4	5	4	4	5	3	3
91	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	5	4	4	4	4	5	3	3	3	2	2	4	5	4	4	1	4	3	3
92	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
93	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	1	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	3	3	3	3
94	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	3	2	2	1	1	5	1	4	5	5	5	3	3
95	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	5	3	5	1	1	1	2	2	5	5	4	3	5	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	4	5	4	5	1	1	1	2	2	4	5	5	5	4	3	3	3
97	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	2	5	2	3	3	3	3	3	1	4	5	4	3	3	3
98	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	5	5	4	1	3	3	2	1
99	2	1	2	1	5	4	4	5	5	5	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	4	4	5	3	4	4	2	1
100	3	3	3	2	5	4	4	5	5	5	2	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	5	3	2
101	2	3	2	2	5	4	4	4	4	5	2	2	2	3	4	5	5	5	4	3	3	3	5	1	5	3	5	2	2
102	2	1	1	1	5	5	3	5	3	5	2	2	1	1	4	4	5	5	4	3	3	5	2	5	4	1	5	2	2
103	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	2	3	1	1	4	5	3	5	5	3	3	5	4	3	5	5	4	3	2
104	1	1	1	1	5	3	3	5	4	5	1	1	1	1	4	4	5	5	5	3	3	3	3	1	3	2	5	1	1
105	3	3	2	2	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3
106	2	2	2	2	5	3	3	5	5	5	2	3	3	2	5	5	3	5	3	3	3	3	1	3	2	4	4	2	2
107	3	3	3	2	3	4	2	1	1	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	5	3	4	2	3	5	2	2
108	2	1	1	1	5	4	3	3	4	5	1	1	1	1	5	3	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	3	1	1
109	2	3	2	2	5	3	3	5	3	5	2	3	3	3	5	4	5	5	4	3	2	3	3	2	5	4	3	3	2
110	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	2	3	3	3	4	4	1	2	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	2
111	2	2	2	2	4	3	4	3	2	5	2	2	2	2	4	4	5	5	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2
112	2	2	2	1	3	2	2	1	4	3	2	2	2	2	4	4	5	2	4	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2

113	3	3	3	3	5	5	2	5	2	5	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	3
114	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3
115	3	3	3	3	5	3	3	3	4	5	2	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	2	4	4	5	3	3	3	2
116	2	2	2	2	5	4	4	4	4	5	1	2	2	3	5	3	2	5	5	3	3	3	2	3	4	2	3	2	1
117	3	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	1	1	3	3	2	2	2	3	2	4	2	1	2	3
118	3	3	3	3	3	4	2	1	1	3	2	2	2	3	4	2	3	3	5	3	3	2	3	4	4	2	3	2	2
119	2	2	2	2	5	4	3	3	4	5	1	2	1	1	4	4	5	5	5	2	2	4	2	3	5	3	3	2	1
120	3	3	2	2	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	4	4	3	2	4	1	4	3	4	2	3	3
121	3	3	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	4	3	4	4	3	2	2	1
122	3	4	3	3	5	3	4	3	2	5	1	2	2	2	2	5	5	5	3	2	2	3	5	3	3	4	3	2	1
123	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	5	1	4	5	3	2	1	5	3	2	3	3	3	3	2
124	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	5	4	5	3	2	2	4	5	2	2	2	2	2	2
125	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	5	2	4	5	3	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2
126	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	2	2	5	2	3	3	3	3	3	2
127	2	2	4	3	5	2	3	1	1	1	1	2	2	2	5	5	4	4	4	3	3	1	5	3	2	2	2	1	1
128	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	4	1	1	5	4	2	3	3	3	3	3
129	1	1	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	2	1	3	4	1	2	2	3	3
130	3	4	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
131	2	2	4	3	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5	1	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3
132	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	1	5	1	3	2	2	3	4	1	2	1	1	3	3
133	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	5	1	4	4	4	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3
134	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	5	3	5	2	5	2	2	4	5	1	3	3	3	3
135	5	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	5	5	1	3	3	3	4	4	1	2	2	2	3
136	3	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	5	4	3	2	5	3	3	5	5	2	2	1	2	3	3
137	4	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	1	1	5	1	2	3	3	3	3	3
138	4	4	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	2	2	5	5	4	3	5	4	3
139	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3
140	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2
141	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	5	1	2	1	1	3	4	1

142	3	2	2	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	1	1	5	3	3	3	3	3	4	3
143	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	5	3	2	2	5	1	3	3	3	2	5	1
144	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	4	1	2	2	2	2	4	1	
145	2	2	2	1	2	2	1	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	3	2	2	1	2	2	5	2
146	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	1	5	2	3	3	3	2	1	2
147	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	3	2	4	3	3	4	4	5	3	4	2	5	4

Nº	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	p41	p42	p43	p44	p45	p46	p47	p48	p49	p50	p51	p52	p53
1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	3	1	2	1
2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
4	1	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	1	3	5	3	4	2
5	2	5	3	3	1	1	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	1	5	3	3	3	3
6	4	3	4	5	5	2	5	3	3	3	4	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	2	2
7	2	5	4	4	3	4	2	4	2	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	3	3	4	5
8	3	5	4	5	1	4	1	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	1	5	5
9	1	4	5	3	2	2	3	3	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	2	5	5	5	4	4
10	3	4	4	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	5	3	5	5	4	3	5	5	2	5	4
11	2	5	4	4	3	4	2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	4	4
12	2	3	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	4	4
13	4	3	5	3	5	5	3	3	2	3	3	3	4	3	5	3	5	3	2	5	1	3	3	4
14	1	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4
15	1	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	2
16	5	2	1	1	5	3	5	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	3	1	2
17	3	2	1	1	5	1	3	1	1	1	2	3	1	1	5	1	4	4	1	1	3	3	2	3
18	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
19	2	2	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
20	1	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5
21	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5

22	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
23	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
24	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4
25	1	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5
26	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	4
27	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3
28	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3
29	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3
30	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5
31	4	2	3	4	2	3	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2
32	5	3	3	4	1	4	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3
33	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
34	4	3	2	3	5	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3
35	3	4	3	5	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3
36	3	3	3	4	5	2	2	4	2	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3
37	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3
38	2	2	2	5	2	2	2	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3
39	3	3	3	1	5	1	5	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2
40	2	2	2	5	4	5	4	5	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	4	4	3
41	3	3	3	3	4	5	5	5	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
42	2	2	3	1	3	5	1	5	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	5	4	4
43	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	5	4	4
44	2	2	3	3	4	3	2	4	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	5	4	4
45	2	1	1	4	4	5	4	4	2	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	5	5	3
46	3	3	3	4	5	4	4	1	3	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	3	5	5
47	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	5	3	3
48	2	2	2	5	5	4	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	5	4	5
49	2	1	2	5	1	4	5	5	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	5	3	3
50	3	3	3	5	5	4	3	5	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2

51	3	5	4	4	5	5	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	5	4	3
52	3	3	3	3	1	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	5	3	3
53	3	3	1	5	5	4	1	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	5	5	4
54	4	2	3	4	4	5	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4
55	5	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2
56	3	4	2	3	5	1	5	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	5	5	2
57	4	3	2	5	2	5	4	1	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	4	2	4
58	3	4	3	5	4	3	5	5	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	5	3	3
59	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	2	1	5	4	4
60	2	2	2	4	4	3	4	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
61	2	2	2	3	1	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2
62	3	3	3	5	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	5	4	3
63	2	2	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	5	3	3
64	3	3	3	3	3	2	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	5	4
65	2	2	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	4
66	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
67	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
68	2	1	1	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3
69	3	3	3	3	2	3	3	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3
70	3	3	3	2	4	4	5	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2
71	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3
72	2	1	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1
73	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	5	4	1	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
75	3	2	2	4	4	5	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
76	3	2	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	2	1	3	4	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3
79	3	3	3	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2

80	2	2	3	1	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3
81	3	2	2	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
82	3	2	2	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
83	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
84	3	3	1	5	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3
85	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
86	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3
87	3	2	2	5	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
88	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
89	3	3	2	4	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1
90	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
91	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
92	3	3	2	4	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2
93	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
94	3	3	2	5	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
95	3	3	3	4	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
96	3	3	3	5	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
97	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
98	1	1	2	5	4	3	5	4	3	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	1	1	3	3	3
99	1	1	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	5	4	4
100	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	1	1	2	5	4	4
101	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	5	4	4
102	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	5	5	3
103	3	1	1	4	5	3	5	5	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	5	5
104	1	1	1	4	4	5	5	5	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3
105	3	3	3	3	4	5	5	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	5	4	5
106	3	3	2	5	5	3	5	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	5	3	3
107	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	2	2	3	4	2
108	1	1	1	5	3	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	5	4	3

109	3	3	3	5	4	5	5	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	5	3	3
110	3	3	3	4	4	1	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	5	5	4
111	2	2	2	4	4	5	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4
112	2	2	2	4	4	5	2	4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	2
113	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	5	5	2
114	2	2	2	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	2	4
115	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	3
116	2	2	3	5	3	2	5	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	5	4	4
117	3	3	3	4	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	4	5	5
118	2	2	3	4	2	3	3	5	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2
119	2	1	1	4	4	5	5	5	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	5	4	3
120	3	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3
121	3	3	3	3	1	1	1	3	3	2	5	4	3	5	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4
122	2	2	2	2	5	5	5	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	5	3	4
123	2	1	2	5	1	4	5	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3
124	3	3	3	5	5	4	5	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	5	3	3	2	3	2
125	2	2	2	5	2	4	5	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	5	3	2	1	2	2	1
126	3	3	3	4	4	4	3	4	2	1	4	5	3	5	5	3	3	4	1	1	2	2	2	3
127	2	2	2	5	5	4	4	4	3	1	4	4	5	5	5	3	3	4	2	3	3	5	2	3
128	3	3	3	4	4	1	3	4	1	3	3	4	5	5	5	3	1	4	4	5	3	3	3	3
129	3	3	2	3	5	5	5	5	2	2	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	2	3	2	1
130	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	1	1	1	2	3	3
131	2	2	3	5	1	4	4	4	2	1	5	3	4	4	4	3	2	2	5	5	3	5	3	3
132	4	4	4	3	1	5	1	3	2	3	5	4	5	5	4	3	2	5	1	4	2	2	3	3
133	3	3	3	5	1	4	4	4	1	3	4	4	1	2	4	3	3	5	5	4	3	3	3	3
134	3	2	3	5	3	5	2	5	2	2	4	4	5	5	2	2	2	5	2	4	3	3	3	3
135	3	3	1	1	5	5	1	3	3	2	4	4	5	2	4	2	3	4	4	4	3	2	2	3
136	1	1	2	5	4	3	2	5	3	3	3	3	2	3	4	3	2	5	5	4	4	3	3	2
137	3	2	2	4	4	4	3	4	1	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	1	5	4	3	3

138	3	1	2	4	3	3	3	3	2	3	5	5	3	5	3	3	2	3	5	5	4	4	3	1
139	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2
140	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2
141	2	1	1	3	4	3	4	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	3
142	3	3	3	3	2	3	3	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3
143	3	3	3	2	4	4	5	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2
144	2	2	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3
145	2	1	2	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1
146	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
147	3	5	4	1	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN IMPLICACIÓN</b>							
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	✓		✓		✓		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	✓		✓		✓		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita	✓		✓		✓		
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	✓		✓		✓		
5	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	✓		✓		✓		
6	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
7	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	✓		✓		✓		
8	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	✓		✓		✓		
9	La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN CONSISTENCIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los líderes y directores practican lo que predican	✓		✓		✓		
11	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	✓		✓		✓		
12	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	✓		✓		✓		
13	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	✓		✓		✓		

14	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	✓		✓		✓		
15	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	✓		✓		✓		
16	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	✓		✓		✓		
18	Respondemos bien a los cambios del entorno	✓		✓		✓		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	✓		✓		✓		
20	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	✓		✓		✓		
21	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	✓		✓		✓		
22	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	✓		✓		✓		
23	La innovación es algo que fomenta la empresa	✓		✓		✓		
24	Muchas ideas «se pierden por el camino»	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN MISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
25	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	✓		✓		✓		
26	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	✓		✓		✓		
27	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	✓		✓		✓		
28	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	✓		✓		✓		
29	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	✓		✓		✓		
30	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	✓		✓		✓		
31	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	✓		✓		✓		
32	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	✓		✓		✓		

33	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
----	--	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ☒ ]    Aplicable después de corregir [ ☐ ]    No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEREZ SHAFER M, Segundo    DNI: 25601051

Especialidad del validador: SEcción de la Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

Raimon Scazzaf

Firma del Experto Informante.

Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DEL MONITORIO QUE MIDE EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con colaboradores de la organización	✓		✓		✓		
2	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con personal externo a la organización	✓		✓		✓		
3	Los criterios de reclutamiento de candidatos internos y externos para ocupar nuevos cargos están bien establecidos	✓		✓		✓		
4	Los mecanismos para el reclutamiento de personal son adecuados	✓		✓		✓		
5	Las técnicas de selección para los nuevos trabajadores están adecuadamente establecidas.	✓		✓		✓		
6	Los criterios de para el reclutamiento y selección del personal, están bien definidos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos de la organización evalúan sistemáticamente las necesidades de formación de los colaboradores	✓		✓		✓		
8	La organización tiene establecidas políticas de reforzamiento de conductas positivas de sus colaboradores	✓		✓		✓		
9	Se incentiva el uso de métodos y fuentes de capacitación en los colaboradores	✓		✓		✓		
10	Se realizan el proceso de autoevaluación para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores	✓		✓		✓		
11	Se establecen mecanismos de orientación hacia los colaboradores, sobre temas de capacitación que les son necesarios conocer para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		

12	El perfeccionamiento de los colaboradores se realiza en forma permanente.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Los sistemas de evaluación que están implementados cumplen las finalidades de promoción e incentivos de los colaboradores	✓		✓		✓		
14	Los colaboradores conocen los criterios que se utilizan en la evaluación del rendimiento laboral	✓		✓		✓		
15	Los mecanismos de control de los procesos en cada una de las unidades están bien establecidos	✓		✓		✓		
16	Las técnicas de medición del rendimiento laboral de los colaboradores son justas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN SISTEMAS DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La organización incentiva el rendimiento laboral individual de los colaboradores	✓		✓		✓		
18	La organización incentiva el rendimiento laboral de los equipos de trabajo	✓		✓		✓		
19	La organización incentiva el rendimiento laboral de todos los colaboradores	✓		✓		✓		
20	La organización incentiva el rendimiento laboral de las unidades estratégicas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ ☒ ]    Aplicable después de corregir [ ☐ ]    No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEÍEZ SHAFER, Segundo    DNI: 25601051

Especialidad del validador: Sección de la Educación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN IMPLICACIÓN</b>							
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	✓		✓		✓		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	✓		✓		✓		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita	✓		✓		✓		
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	✓		✓		✓		
5	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	✓		✓		✓		
6	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
7	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	✓		✓		✓		
8	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	✓		✓		✓		
9	La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN CONSISTENCIA</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los líderes y directores practican lo que pregonan	✓		✓		✓		
11	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	✓		✓		✓		
12	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	✓		✓		✓		

13	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	✓		✓		✓		
14	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	✓		✓		✓		
15	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	✓		✓		✓		
16	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	✓		✓		✓		
18	Respondemos bien a los cambios del entorno	✓		✓		✓		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	✓		✓		✓		
20	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	✓		✓		✓		
21	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	✓		✓		✓		
22	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	✓		✓		✓		
23	La innovación es algo que fomenta la empresa	✓		✓		✓		
24	Muchas ideas «se pierden por el camino»	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN MISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
25	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	✓		✓		✓		
26	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	✓		✓		✓		
27	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	✓		✓		✓		
28	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	✓		✓		✓		
29	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	✓		✓		✓		
30	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	✓		✓		✓		
31	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	✓		✓		✓		

32	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	✓		✓		✓		
33	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	✓		✓		✓		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_Si ha suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable** [ x ]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

**Apellidos v nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Noel Alcas Zanata

**DNI:**06167282

**Especialidad**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con colaboradores de la organización	✓		✓		✓		
2	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con personal externo a la organización	✓		✓		✓		
3	Los criterios de reclutamiento de candidatos internos y externos para ocupar nuevos cargos están bien establecidos	✓		✓		✓		
4	Los mecanismos para el reclutamiento de personal son adecuados	✓		✓		✓		
5	Las técnicas de selección para los nuevos trabajadores están adecuadamente establecidas.	✓		✓		✓		
6	Los criterios de para el reclutamiento y selección del personal, están bien definidos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos de la organización evalúan sistemáticamente las necesidades de formación de los colaboradores	✓		✓		✓		
8	La organización tiene establecidas políticas de reforzamiento de conductas positivas de sus colaboradores	✓		✓		✓		
9	Se incentiva el uso de métodos y fuentes de capacitación en los colaboradores	✓		✓		✓		
10	Se realizan el proceso de autoevaluación para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores	✓		✓		✓		
11	Se establecen mecanismos de orientación hacia los colaboradores, sobre temas de capacitación que les son necesarios conocer para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		
12	El perfeccionamiento de los colaboradores se realiza en forma permanente.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN SISTEMAS DE EVALUACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los sistemas de evaluación que están implementados cumplen las finalidades de promoción e incentivos de los colaboradores	✓		✓		✓		

14	Los colaboradores conocen los criterios que se utilizan en la evaluación del rendimiento laboral	✓		✓		✓		
15	Los mecanismos de control de los procesos en cada una de las unidades están bien establecidos	✓		✓		✓		
16	Las técnicas de medición del rendimiento laboral de los colaboradores son justas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN SISTEMAS DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La organización incentiva el rendimiento laboral individual de los colaboradores	✓		✓		✓		
18	La organización incentiva el rendimiento laboral de los equipos de trabajo	✓		✓		✓		
19	La organización incentiva el rendimiento laboral de todos los colaboradores	✓		✓		✓		
20	La organización incentiva el rendimiento laboral de las unidades estratégicas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si ha suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ☒ ]      Aplicable después de corregir [ ☐ ]      No aplicable [ ☐ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr/ M<sup>o</sup>: Noel Alcas Zanata**

**DNI:06167282**

**Especia**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN IMPLICACIÓN</b>							
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	✓		✓		✓		
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	✓		✓		✓		
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita	✓		✓		✓		
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	✓		✓		✓		
5	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	✓		✓		✓		
6	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	✓		✓		✓		
7	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	✓		✓		✓		
8	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	✓		✓		✓		
9	La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	✓		✓		✓		

	<b>DIMENSIÓN CONSISTENCIA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Los líderes y directores practican lo que pregonan	✓		✓		✓		
11	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	✓		✓		✓		
12	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	✓		✓		✓		
13	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	✓		✓		✓		
14	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	✓		✓		✓		
15	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	✓		✓		✓		
16	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN ADAPTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	✓		✓		✓		
18	Respondemos bien a los cambios del entorno	✓		✓		✓		
19	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	✓		✓		✓		
20	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	✓		✓		✓		
21	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	✓		✓		✓		
22	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	✓		✓		✓		
23	La innovación es algo que fomenta la empresa	✓		✓		✓		
24	Muchas ideas «se pierden por el camino»	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN MISIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
25	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	✓		✓		✓		
26	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	✓		✓		✓		

27	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	✓		✓		✓	
28	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	✓		✓		✓	
29	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	✓		✓		✓	
30	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	✓		✓		✓	
31	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	✓		✓		✓	
32	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	✓		✓		✓	
33	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mitchell Alarcón D.    DNI: 09728050

Especialidad del validador: Mr. Psicólogo

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....de.....del 20.....

  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con colaboradores de la organización	✓		✓		✓		
2	El reclutamiento de candidatos para ocupar nuevos cargos se efectiviza con personal externo a la organización	✓		✓		✓		
3	Los criterios de reclutamiento de candidatos internos y externos para ocupar nuevos cargos están bien establecidos	✓		✓		✓		
4	Los mecanismos para el reclutamiento de personal son adecuados	✓		✓		✓		
5	Las técnicas de selección para los nuevos trabajadores están adecuadamente establecidas.	✓		✓		✓		
6	Los criterios de para el reclutamiento y selección del personal, están bien definidos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos de la organización evalúan sistemáticamente las necesidades de formación de los colaboradores	✓		✓		✓		
8	La organización tiene establecidas políticas de reforzamiento de conductas positivas de sus colaboradores	✓		✓		✓		
9	Se incentiva el uso de métodos y fuentes de capacitación en los colaboradores	✓		✓		✓		
10	Se realizan el proceso de autoevaluación para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores	✓		✓		✓		
11	Se establecen mecanismos de orientación hacia los colaboradores, sobre temas de capacitación que les son necesarios conocer para su desarrollo profesional	✓		✓		✓		
12	El perfeccionamiento de los colaboradores se realiza en forma permanente.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN SISTEMAS DE EVALUACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Los sistemas de evaluación que están implementados cumplen las finalidades de promoción e incentivos de los colaboradores	✓		✓		✓		

14	Los colaboradores conocen los criterios que se utilizan en la evaluación del rendimiento laboral	✓		✓		✓		
15	Los mecanismos de control de los procesos en cada una de las unidades están bien establecidos	✓		✓		✓		
16	Las técnicas de medición del rendimiento laboral de los colaboradores son justas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN SISTEMAS DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	La organización incentiva el rendimiento laboral individual de los colaboradores	✓		✓		✓		
18	La organización incentiva el rendimiento laboral de los equipos de trabajo	✓		✓		✓		
19	La organización incentiva el rendimiento laboral de todos los colaboradores	✓		✓		✓		
20	La organización incentiva el rendimiento laboral de las unidades estratégicas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mitchell Alarcón D.

DNI: 09928050

Especialidad del validador: Mr. Psicólogo

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....de.....del 20.....

[Firma]  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad